

Yritykset Suomen maakuvan rakentajina

Nokian Bochumin tapauksen ja Metsä-Botnian sellutehdaskiistan
vaikutukset Suomen maakuvaan

na Lydia Schneider
Helsingin yliopisto
Valtiotieteiden tiedekunta
Sosiaalitieteiden laitos
Viestintä
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2020



Tiedekunta – Fakultet – Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Koulutusohjelma – Utbildningsprogram – Degree Programme Viestintä
Tekijä – Författare – Author Hanna Lydia Schneider		
Työn nimi – Arbetets titel – Title Yritykset Suomen maakuvan rakentajina – Nokian Bochumin tapauksen ja Metsä-Botnian sellutehdaskiistan vaikutukset Suomen maakuvaan		
Oppiaine/Opintosuunta – Läroämne/Studieinriktning – Subject/Study track Viestintä		
Työn laji – Arbetets art – Level Pro Gradu -tutkielma	Aika – Datum – Month and year Toukokuu 2020	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 101
Tiivistelmä – Referat – Abstract <p>Tässä tutkielmassa tarkastellaan yrityksiä julkisuusdiplomatian toimijoina ja maabrändien rakentajina. Julkisuusdiplomatialla tarkoitetaan ulkomaisille yleisöille suunnattua viestintää, jolla pyritään vaikuttamaan ulkomaisten sidosryhmien julkiseen mielipiteeseen siten, että se tukisi viestivän maan ulkopoliittisia tavoitteita. Maabrändäys on osa julkisuusdiplomatiaa ja se tarkoittaa tunnistettavan brändin luomista maalle, mikä vahvistaa sen kilpailukykyä.</p> <p>Yritysten roolin vahvistaminen molemmilla osa-alueilla on herättänyt kiinnostusta, sillä yrityksillä on todettu olevan suuri merkitys maan näkyvyyden ja siihen liittyvien mielikuvien kannalta. Toisaalta tiivis yhteistyö yritysten kanssa altistaa lähtömaan maineen yritysten mainekriiseille.</p> <p>Tutkielmassa tarkastellaan näitä yhteistyön hyötyjä ja haittoja kahden käytännön esimerkin avulla, joita ovat Nokian Bochumin tehtaan sulkeminen vuonna 2006 ja Metsä-Botnian Uruguayn sellutehdaskiista vuosien 2005–2007 aikana. Kyse on kahdesta yritystä koskevasta mainekriisistä, joissa sidosryhmien esittämä kritiikki kohdistui osittain myös Suomen valtiolle.</p> <p>Tutkielmaa varten haastateltiin yhdeksää maakuva-työntekijää ja maineen ammattilaista, jotka työskentelivät tiiviisti tapausten parissa. Haastatteluissa oli kolme pääteemaa: yrityksen mainekriisin vaikutukset Suomen maakuvaan, yrityksen ja viranomaisten välinen yhteistyö mainekriisien ratkaisemisessa sekä yritysten rooli julkisuusdiplomatiassa ja maabrändäyksessä.</p> <p>Hyödynnetty analyysimenetelmä on argumentaatioanalyysi. Suurin osa haastateltavista argumentoi, että tapaukset vaikuttivat Suomen maineeseen, mutta kyse ei ollut merkittävistä mainekriiseistä. Pienemmän ryhmän mukaan kyse oli merkittävistä mainekriiseistä, mutta ne eivät pilanneet Suomen mainetta kokonaan.</p> <p>Haastateltavilla oli eriäviä näkemyksiä Suomen suurlähetystön aktiivisuudesta tapausten hoitamisessa ja siinä, kenen vastuulla mainekriisien ratkaiseminen oli. Viisi haastateltavista argumentoi, että suurlähetystö oli aktiivinen ja tämä oli hyvä asia, sillä kyse oli joko Suomen tai Suomen ja yrityksen yhteisestä mainekriisistä. Toisen ryhmän mukaan yritys hoiti yrityksen mainekriisin itse ja Suomen suurlähetystö tarjosi avuksi vain tukitoimintaa.</p> <p>Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että yrityksillä on suuri merkitys Suomen maakuvan kannalta, mutta maabrändäys tai julkisuusdiplomatia eivät ole niiden vastuulla. Haastateltavat suhtautuivat siis varauksella ajatukseen yritysten roolin kasvattamiseen näillä osa-alueilla. Koska heidän näkemyksensä yritysten mainekriisien merkityksestä Suomen maineelle olivat eriäviä, edellyttää tämä aihepiiri lisätutkimusta.</p>		
Avainsanat – Nyckelord – Keywords julkisuusdiplomatia, maabrändäys, maabrändi, maakuva, maakuva-työ, maine, mainekriisi, Nokia, Metsä-Botnia		
Ohjaaja tai ohjaajat –Handledare – Supervisor or supervisors Janne Matikainen		

1. Johdanto	1
1.1. Nokian Bochumin tehtaan sulkeminen	4
1.2. Metsä-Botnian sellutehdaskiista	8
2. Teoriaosuus	13
2.1. Julkisuusdiplomatia	13
2.1.1. Julkisuusdiplomatia vastauksena perinteisen diplomatian haasteisiin	15
2.1.2. Uusi julkisuusdiplomatia ja yritykset sen toimijoina	17
2.2. Maabrändi ja maabrändäys	19
2.2.1. Maabrändäys Suomessa – Miten Suomen maakuva on rakennettu?	24
2.3. Maine ja mainekriisi	27
2.3.1. Maine	28
2.3.2. Mainekriisi	33
3. Tutkimusmenetelmän ja aineiston esittely	38
3.1. Laadullinen tutkimus	38
3.2. Aineistokeruumenetelmän haastattelu ja aineiston esittely	39
3.2.1. Laadullisen tutkimuksen ja haastattelumenetelmän haasteet	41
3.3. Analyysimenetelmän argumentaatioanalyysi	42
3.3.1. Argumentaatioanalyysin eteneminen	45
4. Analyysi	47
4.1 Yritysten vaikutus Suomen maineeseen	47
4.1.1. Tapaus vaikutti Suomen maineeseen, mutta kyse ei ollut merkittävästä mainekriisistä	48
4.1.2 Tapaus ei ollut mainekriisi Suomelle, vaan Suomen maakuva saattoi jopa parantua	54
4.1.3. Tapaus oli merkittävä mainekriisi, mutta se ei pilannut Suomen mainetta kokonaan	58
4.2. Suurlähetystön ja yrityksen rooli mainekriisin ratkaisemisessa	64
4.2.1. Suurlähetystöllä oli aktiivinen rooli kriisin ratkaisemisessa	66
4.2.2. Kyse oli yrityksen mainekriisistä, mutta suurlähetystö tarjosi avuksi vain tukitoimintaa	71
4.3. Yritykset julkisuusdiplomatian toimijoina ja Suomen maakuvan rakentajina	75
4.3.1 Yritysten merkitys Suomen maakuvalle on iso	76
4.3.2. Suomalaiset yritykset ovat luoneet hyvää kuvaa Suomesta	79
4.3.3. Maabrändäys tai julkisuusdiplomatia ei ole yritysten tehtäviä	82
5. Johtopäätökset	86
6. Lähteet	90
7. Liitteet	102

1. Johdanto

”Kuuntele Suomi! Puhdasta ilmaa, puhdasta vettä! Ei paperitehtaalle!”

”Saksalaiset – älkää ostako suomalaisilta!”

Viime vuosikymmeniin liittyy kehityskulkuja, jotka ovat haastaneet kansallisvaltioiden aseman niin kansainvälisessä politiikassa kuin taloudessakin. Näitä ovat muun muassa globalisaation voimistuminen, viestintäteknologioiden kehitys, kansainvälisten suhteiden muutokset ja globaalin talouden kiristynyt kilpailu. Niiden seurauksena on etsitty erilaisia uusia ratkaisuja, joilla valtioiden asema ja kilpailukyky tulevaisuudessa voidaan taata. Julkisuusdiplomatian ja maabrändäyksen hyödyntäminen ovat tästä kaksi esimerkkiä. Niissä molemmissa pyritään vahvistamaan valtion asemaa vaikuttamalla ulkomaisen yleisön maata koskeviin mielikuviin. (ks. esim. Melissen 2005; Valaskivi 2016.)

Julkisuusdiplomatialla (engl. *public diplomacy*) tarkoitetaan ulkomaisille yleisöille suunnattua viestintää, jolla pyritään vaikuttamaan yleisön asenteisiin ja julkiseen mielipiteeseen siten, että se tukee viestivän maan kansallisia ja ulkopoliittisia tavoitteita (Snow 2009; Merickova 2014). Maabrändäys (engl. *nation branding*) on osa julkisuusdiplomatiaa ja siinä tavoitteena on rakentaa maalle tunnistettava ja arvostettava brändi (maabrändi, engl. *nation brand*), joka auttaa maata erottautumaan ja vahvistamaan arvostustaan sidosryhmien keskuudessa (Dinnie 2016; Valaskivi 2016; Aronczyk 2013).

Suomessa näistä käsitteistä on käytetty hieman eri nimityksiä. Julkisuusdiplomatian sijaan puhutaan maakuvatyöstä ja maabrändin sijasta käytetään maakuvan käsitettä. (Heino 2015) Vaikka nimitykset ovat erilaisia, niillä viitataan samaan ilmiöön. Tutkimuksessa käytän ilmaisua ’Suomen maakuva’, sillä se on kotimaisessa tutkimuksessa käytettympi termi.

Valtiot eivät ole ainoita, jotka vaikuttavat maasta muodostuviin mielikuviin, vaan esimerkiksi myös yrityksillä ja yksittäisillä kansalaisilla voi olla suurikin merkitys niiden rakentumisessa (Anholt & Hildreth 2010). Tämä on herättänyt keskustelua siitä, voisivatko valtion lisäksi muutkin toimijat, kuten yritykset, ottaa vahvempaa roolia julkisuus-

diplomatiassa ja maabrändin rakentamisessa (Melissen 2006; Wang 2006b; Goodman 2006; Reinhard 2009; Fitzpatrick 2007; White 2015; Melgin & Nieminen 2018.)

Yritysten ja valtioiden välisen yhteistyön nähdään hyödyttävän molempia osapuolia. Kansainvälisten yritysten globaali näkyvyys voi tehdä maan tunnetummaksi ja vahvistaa sen asemaa. Toisaalta lähtömaa vaikuttaa yrityksen maineeseen ja toimintamahdollisuuksiin, joten vaikuttamalla positiivisesti maabrändiin yritys edesauttaa myös omaa menestystään. (Reinhard 2009; Goodman 2006.)

Toisaalta yritysten hyödyntämiseen julkisuusdiplomatiassa ja maabrändäyksessä liittyy riskejä. Yrityksen vaikutus maabrändiin voi olla myös negatiivinen, jos yritystä koskevat kielteiset mielikuvat liitetään sen lähtömaahan (Gotsi, Lopez & Andriopoulos 2011). Jos yritys ja maa liitetään vahvasti toisiinsa, voi yrityksen mainekriisi eskaloitua lähtömaan mainekriisiksi (Igenhoff, Buhmann, White, Zhang & Kioussis 2017). Mainekriisillä tarkoitetaan yllättävää tapahtumaa, joka saa paljon kielteistä julkisuutta, mikä uhkaa muuttaa sidosryhmien organisaatiota koskevia mielikuvia ja pahimmillaan vaarantaa koko organisaation olemassaolon (Coombs 2007; Aula 2010; Zyglidopoulos & Phillips 1999).

Tässä tutkielmassa pureudun tähän yritysten julkisuusdiplomatiassa ja maabrändäyksessä hyödyntämisen pulmaan. Tarkastelun kohteena on se, millaisia mahdollisia hyötyjä ja haittoja valtion ja yrityksen välisellä yhteistyöllä on Suomen maakuvan kannalta, ja miten paljon sen perusteella yritysten kanssa kannattaa tehdä yhteistyötä. Yritysten mainekriisien paisumista maan mainekriiseiksi on tutkittu verrattain vähän, jonka vuoksi tarkastelen sitä, millaisena tämä vaikutussuhde nähdään ja miten yritykset ja valtiot yhdessä ratkaisevat näitä mainekriisejä.

Lähestyn teemaa kahden käytännön esimerkin kautta. Ensimmäinen niistä on Nokian Bochumin tehtaan sulkeminen vuonna 2006 ja toinen koskee Metsä-Botnian vuosien 2005–2007 sellutehdaskiistaa.

Tammikuussa 2006 Nokia ilmoitti tiedotustilaisuudessa sulkevansa Saksassa sijaitsevan Bochumin matkapuhelintehtaansa. Sulkemispäätös koski 2300 työntekijää ja herätti välittömästi voimakasta vastustusta. Saksassa järjestettiin Nokiaa vastustavia mielenosoituksia ja boikotoitiin Nokian matkapuhelimia. Nokian Bochumin tehtaan sulkeminen oli saksalaisten medioiden pääuutisaihe usean viikon ajan. Koska Nokia miellettiin vahvasti suomalaiseksi yritykseksi, osa kritiikistä kohdistui Suomeen. Myös saksalaiset poliitikot kritisoivat Nokian päätöstä ja liittokansleri Angela Merkel vaati

selvitystä Bochumin tehtaan sulkemisperusteista. Tiukkojen neuvotteluiden lopputuloksena Nokia maksoi huomattavat korvaukset irtisanotuille työntekijöille.

Suomalainen metsäteollisuuden yritys Metsä-Botnia julkisti helmikuussa 2005 päätöksensä sellutehtaan rakentamisesta Fray Bentosin kaupunkiin Uruguayhin. Uruguayssa investointipäätökseen suhtauduttiin myönteisesti, mutta sen naapurimaassa Argentiinassa hanke herätti voimakasta vastustusta, sillä Fray Bentos sijaitsee Uruguayn ja Argentiinan välisen rajajoen varrella. Vuosien 2005-2007 järjestettiin useita Metsä-Botniaa ja Suomea vastustavaa massamielenosoitusta. Tapahtumat keräsivät laajalti kielteistä julkisuutta sekä Metsä-Botnialle että Suomelle. Mielenosoittajat katkaisivat rajajoen ylittävän sillan liikenteen useiksi vuosiksi, mistä syntyi diplomaattinen kriisi Argentiinan ja Uruguayn välille. Maiden tulehtuneita välejä ratkottiin muun muassa Haagin kansainvälisen tuomioistuimen, Maailmanpankin, Mercosurin, Euroopan Unionin ja Espanjan kuninkaan voimin.

Ennen yritysten mainekriisien syttymistä molemmilla teollisuuden aloilla on ollut myönteinen vaikutus Suomen maakuvan rakentumiseen. Metsät ovat olleet osa Suomi-kuvaa jo maan itsenäistymisen alusta asti (Kivioja, Kleemola & Clerc 2015). Nokia taas oli huippuvuosinaan yksi merkittävimmistä Suomen maakuvan rakentajista (Tuomi-Nikula 2015).

Käsiteltävissä tapauksissa ei kuitenkaan ollut kyse vain yrityksen mainekriisistä, vaan myös Suomea kohtaan esitettiin kritiikkiä. Suomen viranomaiset auttoivatkin Nokiaa ja Metsä-Botniaa mainekriisin ratkaisemisessa. Molemmat tapaukset ovat siis esimerkkejä siitä, miten yritykset mahdollisesti vaikuttavat sekä myönteisesti että kielteisesti Suomen maakuvaan. Lisäksi niiden avulla voimme tarkastella sitä, koskeeko yrityksen mainekriisi myös lähtömaata.

Haastattelin tutkielmaa varten yhdeksää maakuvatyön ammattilaista, jotka työskentelivät tiiviisti näiden tapausten parissa. Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Miten maakuvatyön ammattilaiset argumentoivat, millainen vaikutus yrityksen mainekriisillä oli Suomen maakuvan kannalta?
2. Millaisena he näkivät yrityksen ja viranomaisten välisen yhteistyön mainekriisien aikana?
3. Miten he argumentoivat, millainen rooli yrityksillä voi olla Suomen julkisuusdiplomatiassa ja maabrändäyksessä?

Seuraavaksi esittelen lyhyesti Metsä-Botnian sellutehdaskiistan ja Nokian Bochumin tapauksen keskeisimmät vaiheet. Sen jälkeen luvussa kaksi määrittelen tutkielmaan liittyvät teoreettiset näkökulmat ja keskeiset käsitteet. Perehdyn julkisuusdiplomatiaa, maabrändäystä ja mainekriisejä koskevaan tutkimukseen. Näistä puhuttaessa on pureuttava myös maineen käsitteeseen. Vaikka julkisuusdiplomatian ja maabrändäyksen kirjallisuudessa ei käsitellä syvällisemmin mainetta, pyritään molempien avulla kuitenkin vaikuttamaan maan maineeseen. Sidon käsiteltävät aiheet yrityksen ja valtion tekemään yhteistyöhön. Tarkastelen sitä, miten tutkimuksessa on lähestytty yrityksiä julkisuusdiplomatian toimijoina ja maabrändin rakentajina sekä miten yritysten mainekriisit ja lähtömaan mainekriisit liittyvät toisiinsa.

Neljännessä luvussa esittelen tutkimusaineiston sekä tutkielmassa käytetyt tutkimus- ja analyysimenetelmät. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui haastatteluiden toteuttaminen ja analyysimenetelmäksi argumentaatioanalyysi. Nämä auttavat hahmottamaan maakuva-työn ammattilaisten näkemyksiä yritysten ja valtioiden välisestä yhteistyöstä.

Viidennessä luvussa analysoin haastateltavien argumentaatiota tutkielman keskeisiin teemoihin liittyen. Luon tekstin tueksi visuaaliset taulukot haastateltavien argumentaatio-rakenteesta. Viimeisessä luvussa kokoon keskeisimmät tutkimustulokset johtopäätöksiin.

1.1. Nokian Bochumin tehtaan sulkeminen

Tammikuun 15. päivä vuonna 2008 Nokia piti työntekijöilleen tiedotustilaisuuden, jossa se ilmoitti päätöksestään sulkea Bochumin tehtaan matkapuhelintuotannon Saksassa. Sulkemispäätöksen seurauksena 2300 työntekijää jäivät työttömiksi. Nokia perusteli sulkemispäätöstä sillä, ettei Bochumin tehdas ollut enää kustannuksiltaan kilpailukykyinen muihin tuotantomaihin nähden. Puhelimien hinnat olivat edellisten vuosien aikana laskeneet 35 prosenttia, kun taas työvoimakustannukset Saksassa olivat kasvaneet 20 prosenttia. (Sucher & Winterberg 2015.)

Ilmoitus herätti yleisössä voimakasta raivoa ja turvamiesten piti ohjata tiedotustilaisuudessa puhunut Nokian henkilöstöjohtaja Juha Äkräs takaovesta ulos. (Sucher & Winterberg 2015.) Massiivinen Nokian Bochumin tehtaan sulkemista vastustava kansanliike organisoitui välittömästi tiedotustilaisuuden jälkeen. Työntekijäliitot kannustivat boikotoimaan Nokian tuotteita ja vaativat Bochumin tehtaan toiminnan säilyt-

tämistä. Saksassa järjestettiin Bochumin tehtaan sulkemista ja Nokiaa vastustavia mielenosoituksia. Tammikuun 22. päivä Bochumin tehtaan eteen kokoontui 15 000 ihmistä vastustamaan tehtaan sulkemista. (Lähtenmäki & Laiho 2011; Sucher & Winterberg 2015.)



Lähde: Ulkoministeriön arkisto 25.3.2008, liite 3

Kansalaisten ohella saksalaiset poliitikot kritisoivat Nokiaa tehtaan sulkemispäätöksestä. Saksan talousministeri Peer Steinbrück kutsui ilmiötä karavaanikapitalismiksi. Maatalousministeri Horst Seehofer ilmoitti liittyvänsä Nokian kännyköiden vastaiseen boikottiin ja sosiaalidemokraattisen puolueen parlamenttiryhmän johtaja Peter Struck kertoi luopuneensa Nokian matkapuhelimestaan. (Ilta-Sanomat 18.1.2008.) Lisäksi liittokansleri Angela Merkel kommentoi radiohaastattelussa pitävänsä Nokian boikottia 'ymmärrettävänä'. Hän vaati Nokialta selvitystä Bochumin tehtaan sulkemisperusteista. (Ulkoministeriön arkisto 18.1.2008)

Osaltaan saksalaispoliitikoiden voimakkaisiin reaktioihin vaikuttivat lähenevät Nordrhein-Westfalenin osavaltion vaalit, minkä alueella Nokian Bochumin tehdas sijaitsi. Saksalaiset vasemmistopuolueet ja Saksan sosiaalidemokraattinen puolue hyödynsivät Bochumin tehtaan kritisointia vaalivälineenä. Erityisesti Nordrhein-Westfalenin pääministeri Jürgen Rüttgersin vahvan reaktion osaltaan nähtiin johtuvan tästä. (Ulkoministeriön arkisto 24.1.2008 ja 25.3.2008.)

Lisäksi vastustuksen voimakkuuteen vaikutti Bochumin kaupungin ja Ruhrin alueen viime vuosikymmenten aikana kokema rakennemuutos. Alueelta oli siirtynyt tehdas-
tuotantoa halvempiin tuotantomaihin nostaen alueen työttömyysastetta ja vaikuttaen

kielteisesti sen talouteen. (Sucher & Winterberg 2015.) Alueen tilannetta pyrittiin parantamaan tarjoamalla veroalennuksia ja valtion tukea alueelle sijoittaville yrityksille. Alun perin tämän kannustamana Nokia aloitti Bochumissa matkapuhelinten valmistamisen. (Lähteenmäki & Laiho 2011, 173.) Vuosien 1998-1999 aikana Nokia sai yhteensä 60 miljoonaa valtion tukia. Bochumin tehtaan sulkemispäätöksen jälkeen Saksan metalliliitto IG Metall vaati Nokiaa maksamaan saadut tuet takaisin. (Sucher & Winterberg 2015.)

Nokian Bochumin tehtaan sulkeminen oli iso uutinen niin Saksassa kuin Suomessakin. Tiedotustilaisuuden jälkeisinä viikkoina tehtaan sulkeminen oli saksalaisissa medioissa uutisten ja keskusteluohjelmien pääaihe (Ulkoministeriön arkisto 25.3.2008).

Muutamassa viikossa kriisin intensiivisin vaihe oli julkisuudessa ohi, mutta keskustelua herättivät edelleen vaatimukset valtiontukien takaisinmaksusta (Ulkoministeriön arkisto 27.3.2008). Aihetta käsiteltiin uutisissa noin puolen vuoden ajan (Sucher & Winterberg 2015), mutta sen jälkeen, kun Nokia ja Nordrhein-Westfalenin osavaltio heinäkuun alussa pääsivät tehtaan sulkemisessa sopimukseen, aiheen käsittely väheni (Kauhanen 2009).

Nokia miellettiin vahvasti suomalaiseksi yritykseksi ja sen vuoksi Suomi sai myös osansa Nokialle osoitetusta kritiikistä. Mediassa Nokiaan liitettiin etuliite 'suomalainen'. Berliner Morgenpostin pilapiirroksessa todettiin 19.1.2008 ”Myös liittokansleri tulee parhaiten toimeen ilman suomalaista puhelinta”. Yksi saksan tunnetuimmista tv-juontajista ja satiirikoista Harald Schmidt totesi iltaohjelmassaan ”Saksalaiset – älkää ostako suomalaisilta” (saks. *Kauft nicht bei den Finnen*). (Ulkoministeriön arkisto 25.3.2008 liite 2 ja 4.) Süddeutsche Zeitungin varapäätoimittaja Kurt Kister listasi 21.3.2008 kirjoituksessaan maailman pahimmat valehtelijat. Niihin kuuluivat poliitikkojen, yritysjohtajien, mainostajien ja amerikkalaisten lisäksi Nokia-suomalaiset (saks. *die Nokia-Finnen*). (Ulkoministeriön arkisto 27.3.2008)

Tasavallan presidentti Tarja Halonen kommentoi Hamburger Abendblattissa Bochumin tapauksen merkitystä Suomessa. Hän totesi, että tapaus on jättänyt jälkensä Suomen maineeseen, sillä Nokia rinnastetaan Suomeen. (Ulkoministeriön arkisto 15.4.2008.) Tapaus vaati Suomen suurlähetystöltä toimia. Suurlähetystö kokosi lähettiläästä, talousraportoinnista vastaavasta virkamiehestä ja lehdistöneuvoksesta kolmen hengen tiimin, joka piti epävirallista yhteyttä Nokiaan, vastasi lähetystön saamiin yhteydenotto-pyyntöihin ja antoi haastatteluita medialle. (Ulkoasiainministeriö 2009A.)

Karikatur



Lähde: Ulkoministeriön arkisto 25.3.2008, liite 2, Berliner Morgenpost 19.1.2008

Bochumin tehtaan sulkemisesta seurannut kohu tuki Nokialle kalliiksi. Nokia joutui maksamaan korvauksia irtisanottaville työntekijöille ja järjestämään uudelleenkoulutusta. Yhteensä tämä kustansi 259 miljoonaa euroa (Nokia 2009). Markkinointi-instituutti Psychonomicsin tuottaman mittauksen mukaan Nokian brändin arvostus Saksassa laski rajusti mainekohdun vuoksi (Sarstedt, 2009). Myös Nokian osuus saksalaisesta matkapuhelinmarkkinoista väheni kahdeksalla prosentilla puolen vuoden aikana. Muualla Euroopassa markkinaosuus pysyi kuitenkin samana. (Friebel & Heinz 2014; Ollila & Saukkomaa 2013.)

Nokian silloinen hallituksen puheenjohtaja Jorma Ollila koki, että Bochumin tehtaan sulkemiseen liittyvässä viestinnässä ja neuvotteluprosessissa epäonnistuttiin täysin (Ollila & Saukkomaa 2013, 451–455). Tapauksen jälkeen Nokian henkilöstöjohtaja Juha Äkräs totesi Financial Timesin uutisessa Nokian miettivän viestintästrategiansa muuttamista tehtaan sulkemisesta syntyneen kohun vuoksi. (Tekniikka & Talous 14.5.2008). Viestinnän lisäksi Nokia kartoitti muita keinoja, joilla suurimuotoisissa irtisanomisissa välttyttäisiin mainekriiseiltä. Vuosien 2011-2014 henkilöstövähennyksissä se loikin

ohjelman, jolla pyrittiin tukemaan henkilöstön uudelleentyöllistymistä. (Sucher & Winterberg 2015.)

1.2. Metsä-Botnian sellutehdaskiista



"Ei sellutehtaille, kyllä elämälle." Banneri Suomen Buenos Airesin suurlähetystön edessä. Lähde: Ulkoministeriö (2007)

Ensiaskleet Fray Bentosin selluteollisuudessa otettiin jo 1990-luvulla, kun UPM-Kymmene ja Shell tekivät alueella eukalyptuspuiden koeistutuksia. Uruguayhin metsäteollisuutta houkuttelivat puun nopea kasvuvauhti ja Suomea matalammat tuotantokustannukset. (Pakkasvirta 2008.) Suunnitteilla oli sellutehdas, jolle suomalaisomisteinen Metsä-Botnia sai toteuttamisluvan Uruguayn hallitukselta vuonna 2002 ja ympäristöluvan helmikuussa 2005, jolloin Metsä-Botnia julkisti virallisen investointipäätöksensä. Tehtaan rakennushanke lähti reippaasti liikkeelle heti maaliskuussa 2005. (Heikkinen, Kujala & Lehtimäki 2013, 28–30.)

Sellutehdashanketta varten perustettiin yhtiö Botnia S.A., joka vastasi tehtaan rakentamisesta. Tästä yhtiöstä Metsä-Botnia omisti 82,1 %, UPM-Kymmene 12,4 % ja Metsäliitto 5,5%. (UPM tiedote 7.3.2005.) Sellutehdaskriisin jälkeen vuonna 2009 Fray Bentosin sellutehdas siirtyi kokonaan UPM:lle (UPM tiedote 15.7.2009). Viime vuonna UPM tiedotti rakentavansa uuden sellutehtaan Keski-Uruguayhin Paso de los Torosin

kaupunkiin. Suunnitelmien mukaan tehtaan pitäisi käynnistyä vuoden 2022 aikana. (UPM tiedote 23.7.2019.)

Investoinnin arvioitiin olevan noin 1.1 miljardin Yhdysvaltain dollarin ja 830 miljoonan euron kokoluokkaa. (emt.) Tiedossa oli maailman kuudenneksi suurin sellutehdas. Kokonaisuudessaan oli kyse suurimmasta suorasta suomalaisesta investoinnista ulkomailla ja suurimmasta teollisesta investoinnista Uruguayssa. Hankkeen odotettiin tuovan Fray Bentosin alueelle työllisyyttä ja varallisuutta. Rakennushanke työllisti parhaimmillaan 5000 työntekijää ja sen arvioitiin kasvattavan Uruguayn bruttokansantuotetta 2%. (Pakkasvirta 2006 & 2008.)

Vuosituhanen alkuvaiheessa Uruguayn puolella esiintyi jonkin verran sellutehdashanketta vastustavaa kritiikkiä, mutta pian hankkeen edetessä asenteet muuttuivat myönteisemmäksi erityisesti odotettujen työpaikkojen vuoksi (Kröger 2007). Mutta sellutehdashanke kohtasi vahvaa vastustusta Uruguayn naapurimaassa Argentiinassa. Fray Bentosin kaupunki sijaitsee Argentiinan ja Uruguayn välisen rajajoen rannalla. Erityisesti sen vastarannalla sijaitsevassa Gualaguaychún kaupungissa oltiin huolissaan tehtaan vaikutuksesta veden ja ilman laatuun. Sellutehtaan pelättiin olevan yhtä saastuttava kuin aiemmat Argentiinassa olevat tehtaat. (Pakkasvirta 2008, 78.)

Virheelliset tiedot ja huhut tehtaan ympäristö- ja terveysvaikutuksista levisivät nopeasti. Sellutehtaan uskottiin aiheuttavan ympäröivät viljelymaat myrkyttäviä haposateita, pilaavan alueen vesistöt ja aiheuttavan ihmisille vakavia terveyshaittoja. (Yle Silminnäkijä: Viattomuuden loppu 22.3.2007.) Paikalliset tuottajat olivat vakuuttuneita, että tehdas tarkoittaisi alueen kalastuksen, maatalouden ja turismin loppua (Yle Ulkolinja: Sellupelkoa rajajoella 14.12.2005). Kyse oli siis taloudellisten ryhmittymien valtakamppailusta, jossa pienet paikalliset yrittäjät vastustivat suuria kansainvälisiä sellutehtaita (Kröger 2007, 31).

Tehdashankkeita vastustavat argentiinalaiset organisoituivat *Asamblea Ciudadana Ambiental de Gualaguaychú* (ACAG) -liikkeeksi (Pakkasvirta 2008, 78). Myös Greenpeace vastusti hanketta alusta asti (Kröger 2007, 34). Ensimmäinen tehdashanketta vastustava mielenosoitus järjestettiin keväällä 2005, jota seurasi monta muuta mielenosoitusta. Huhtikuussa 2007 Uruguayn ja Argentiinan välisellä rajasillalla järjestettiin mielenosoitus, johon osallistui arvioiden mukaan noin 100 000 ihmistä (Yle Silminnäkijä: Viattomuuden loppu 22.3.2007). Mielenosoittajat pystyttivät ensimmäiset tiesulut

Uruguayn ja Argentiinan välisille teille, silloille ja rautateille vuonna 2005. Tiesulut katkaisivat liikenteen kansainvälisillä rajanylitys-paikoilla, minkä seurauksena kriisi siirtyi kansainvälisen politiikan areenalle. (Pakkasvirta 2008; Heikkinen, Kujala & Lehtimäki 2013.)

Mielenosoittajien lisäksi Argentiinan viranomaiset ja hallitus ottivat kantaa sellutehdas-kiistaan. Argentiinan presidentti Néstor Kirchner, ulkoministeri Rafael Bielsa ja Entre Ríosin maakunnan kuvernööri Jorge Busti kritisoivat sellutehdashanketta julkisuudessa ja osoittivat tukensa mielenosoittajille. Poliitikoiden aktiivisuuden taustalla uskotaan olevan poliittiset motiivit. Sekä presidentinvaalit että kuvernöörivaalit Entre Ríosissa olivat lähestymässä, jolloin sellukiista oli poliitikoille mahdollisuus vahvistaa kannatustaan ja samalla osoittaa aktiivisuutensa ajankohtaisissa asioissa. (Pakkasvirta 2008.)

Argentiina syytti Uruguayta maiden välisen rajajokisopimuksen rikkomisesta. Argentiina ja Uruguay allekirjoittivat vuonna 1975 sopimuksen Uruguay-joen aluetta koskevan sopimuksen, jonka mukaan kaikissa veden laatuun vaikuttavissa asioissa pitää neuvotella jäsenmaan kanssa. (Pakkasvirta 2008, 83.) Argentiinan hallitus vaati sellutehtaan rakennusprojektin pysäyttämistä, kunnes uusi riippumaton selvitys tehtaan ympäristövaikutuksista olisi tehty (Heikkinen, Kujala & Lehtimäki 2013, 31).

Vuonna 2006 kriisi laajeni kahden maan välisestä kriisistä kansainväliselle tasolle. Sellutehdaskiistaa käsiteltiin muun muassa Haagin kansainvälisessä tuomioistuimessa, Etelä-Amerikan valtioiden vapaakauppaliitto Mercosurissa, Maailmanpankissa ja Euroopan unionissa. Sekä Uruguay että Argentiina veivät kiistan Haagin tuomioistuimeen ratkottavaksi. Argentiina syytti Uruguayta rajajokisopimuksen rikkomisesta ja Uruguay syytti Argentiinaa siitä, ettei se ollut purkanut tiesulkuja Uruguayn ja Argentiinan välisellä rajalla. (emt., 31–32.)

Uruguay vei kiistan tiesuluista myös Mercosuriin käsiteltäväksi. Uruguayn mukaan tiesulut olivat aiheuttaneet noin seitsemän miljoonan dollarin tappiot paikalliselle turismille ja muulle elinkeinolle. (Pakkasvirta 2008, 88.) Tiesulkujen pelättiin vaikuttavan muidenkin Mercosurin jäsenmaiden talouteen ja rapauttavan talousliiton uskottavuutta (Ulkoministeriön arkisto 17.4.2006).

Maailmanpankki oli myöntänyt Metsä-Botnian sellutehdashankkeelle lainan ja takuut poliittisten riskien varalle. Argentiinan hallitus kuitenkin kyseenalaisti rahoitusta varten tehdyn ympäristöselvityksen riippumattomuuden, mikä hidasti Maailmanpankin päätös-

prosessin etenemistä. Vasta kun uusi kanadalaiskonsulttien toteuttama selvitys oli julkaistu, Maailmanpankki myönsi Botnian sellutehdashankkeelle suunnitellun lainan ja luotot. (Heikkinen, Kujala & Lehtimäki 2013, 31–32; Pakkasvirta 2008, 86 – 94.)

Mainekriisi ei koskenut vain Metsä-Botniaa, vaan myös Suomea kritisoitiin voimakkaasti. Suomen suurlähetystön edessä Buenos Airesissa järjestettiin useita Suomea ja Metsä-Botniaa vastustavaa mielenosoitusta (Heikkinen, Kujala & Lehtimäki 2013). Tammikuussa 2007 suurlähetystön edessä järjestettiin mielenosoitus, jossa esiintyi presidentti Tarja Halosta pilkkaavia julisteita ja mielenosoittajat upottivat Suomen lipun likaveteen (Silminnäkijä: Viattomuuden loppu 22.3.2007).

Suomea kritisoitiin saastuttavan teollisuuden viemisestä kehitysmaihin. Mielenosoittajat vertasivat Suomea ympäristöterroristeihin, Auschwitziin ja kolonialismin ajan siirtomaaherroihin. Ylen dokumentissa (Ulkolinja: Sellupelkoa rajajoella 14.12.2005) mielenosoittajien kylteissä lukee 'Suomi ympäristöterroristi' ja 'Suomi ja Espanja murhaavat ympäristötehtailaan'. Joulukuussa 2006 Argentiinan presidentin palatsin edessä järjestettiin mielenosoitus, jossa nähtiin 12 metriä korkea ilmalla täytetty savupiippu, jonka yhteyteen oli liitetty Suomen lippu ja banderolli, jossa luki 'Botnia on yhtä kuin Auschwitz' (Ulkoministeriön arkisto 27.11.2006 ja 13.12.2006). Johanna Pohjola (2008, 163) kirjoittaa, että kriisin myötä Suomesta tuli symboli kolonialismin ajan siirtomaaherralle.

Mielenosoittajien lisäksi Argentiinan hallitus vaati Suomen hallitusta auttamaan konfliktin ratkaisemisessa (Heikkinen, Kujala, Lehtimäki 2013, 32). Argentiinalaiset uskoivat, että Suomen hallitus pystyy vaikuttamaan sellutehdashankkeen etenemiseen, sillä he näkivät Metsä-Botnian ja Suomen valtion välisen yhteyden tiiviinä (Kröger 2007, 25). Suomen viranomaiset painottivat vastauksissaan ensinnäkin sitä, että kyse oli Uruguayn ja Argentiinan välisestä kiistasta, johon Suomen viranomaiset eivät halunneet sotkeutua. Toiseksi he korostivat, että sellutehdashankkeessa oli kyse yksittäisen yrityksen projektista, johon valtion viranomaiset eivät pystyneet vaikuttamaan. (Pakkasvirta 2008, 88.)

Kokonaisuudessaan sellutehdaskiista sai valtavasti negatiivista mediahuomiota. Sekä Suomea että Metsä-Botniaa käsiteltiin vuosien ajan argentiinalaismedioissa hyvin kielteisessä valossa. Aktiivisin uutisointi ajoittui vuosien 2005-2007 välille, mutta intensiivisintä median paine oli vuonna keväällä ja kesällä 2006. (Heikkinen 2016.)

Metsä-Botnian sellutehdas valmistui ja käynnisti toimintansa syksyllä 2007. Mielenosoituksia järjestettiin yhä ja tiesulut olivat paikallaan, mutta vuoden 2008 aikana oli jo näkyvissä kiistan hiipumisen merkkejä. Aihetta käsiteltiin vähemmän argentiinalaisissa medioissa. Juuri ennen tehtaan avaamista pidettiin Argentiinan presidentinvaalit, jonka jälkeen tehdaskiistalla ei ollut enää niin suurta painoarvoa sisäpolitiikassa. (Pakkasvirta 2008, 94–95.)

Lopullisesti kiistan ratkaisi uusien ympäristöselvitysten julkaiseminen ja Haagin kansainvälisen tuomioistuimen lopullinen päätös. Sellutehtaan käynnistyttyä julkaistiin kaksi tutkimusta, joissa todettiin, ettei sellutehdas saastuttanut Fray Bentosin alueen vesistöjä tai huonontanut ilmanlaatua. Tämän jälkeen konfliktin lopettaminen ja tiesulkujen poistaminen sai tukijoita Argentiinankin puolelta. (Ulkoministeriön arkisto 03.11.2008; 17.12.2008 ja 30.12.2008.)

Haagin kansainvälinen tuomioistuin torjui Uruguayn Argentiinalle esittämät syytteet joutamikuussa 2007 (Pakkasvirta 2008, 93), mutta Argentiinan syytteisiin se antoi lausuntonsa vasta huhtikuussa 2010. Tuomioistuimen lopputulos oli, ettei Uruguay ollut noudattanut velvoitettaan neuvotella asiasta rajajokisopimuksen mukaisesti. (Merkouris 2010.) Haagin kansainvälinen tuomioistuin kuitenkin hylkäsi Argentiinan vaatimukset sellutehtaan siirtämisestä, mutta se määräsi Argentiinan ja Uruguayn tekemään yhteistyötä rajajoen jäte- ja saastepitoisuuksien mittaamisessa. Marraskuussa 2016 julkaistiin 2011–2015 suoritettujen tutkimusten tulokset, mitä pidettiin tärkeänä askeleena naapurimaiden välisen yhteistyön elvyttämisessä. (Ulkoministeriön arkisto 9.11.2016.)

2. Teoriaosuus

2.1. Julkisuusdiplomatia

Ulkoministeriön (2009B) määritelmässä julkisuusdiplomatialla tarkoitetaan suunnitelmallista, kokonaisvaltaista ja pitkäjänteistä vaikuttamista ulkomaisiin, ei-valtiollisiin kohderyhmiin. Sen tavoitteena on Suomen poliittisten ja taloudellisten tavoitteiden edistäminen. Julkisuusdiplomatian pohjan muodostaa vahva maabrändi. Viestinnän, promootion ja kulttuurin keinoin tehdään Suomi ja sen vahvuudet tunnetuksi. Julkisuusdiplomatia ei toimi muusta diplomatiasta erillään, vaan se on integroitu osaksi muuta diplomaattista toimintaa. (emt. 9.) Viestintäsuunnitelmassa (emt.) ja Ulkoministeriön verkkosivuilla (haettu 1.11.2018) painotetaan mediasuhteiden, strategisen viestinnän sekä kotimaan ja ulkomaan vaikuttajien välisen yhteistyön tiivistämisen merkitystä julkisuusdiplomatiassa.

Nancy Snow'n (2009, 6) määritelmän mukaan julkisuusdiplomatiassa (engl. *public diplomacy*) on kyse valtion ulkomaisille yleisöille suunnatusta viestinnästä, jolla se pyrkii tiedottamaan, vaikuttamaan ja osallistamaan yleisöjä siten, että se tukee maan kansallisia ja ulkopoliittisia tavoitteita. Pyrkimyksenä on vaikuttaa ulkomaisten yleisöjen arvoihin ja asenteisiin ja siten julkiseen mielipiteeseen (Merickova 2014, 351–352). Tavoite on, että toisen maan yleisö ymmärtää paremmin julkisuusdiplomatiata hyödyntävän maan kulttuuria, aatteita, politiikkaa ja instituutioita (Tuch 1990, 3). Näin viestintä tukee oman maan ulkopoliittisten tavoitteiden toteutumista. Kivioja, Kleemola ja Clerc (2015, 17) kirjoittavat, että julkisuusdiplomatialla ”viitataan kaikkeen, mitä valtio ja muut toimijat tekevät kirkastaakseen oman maansa kuvaa ulkomaisten silmissä”.

Julkisuusdiplomatia koostuu eri osa-alueista, joista on luotu erilaisia jaotteluita. Joseph Nye (2008) jaottelee julkisuusdiplomatian kolmeen eri tasoon: jokapäiväiseen viestintään, strategiseen viestintään ja pysyvien suhteiden luomiseen. Jokapäiväinen viestintä liittyy päivän politiikasta tiedottamiseen ja sen ymmärrettäväksi tekemiseen niin kotiyleisölle kuin kansainvälisille medioillekin. Strategisen viestinnän tasolla mietitään, millaisia poliittisia tavoitteita tukevia teemoja halutaan pidemmällä aikavälillä kampanjoida. Kolmannella tasolla luodaan pysyviä suhteita yksilöiden välille esimerkiksi erilaisten vaihto-ohjelmien, seminaarien, konferenssien ja medioiden avulla. (emt. 94–109.)

Hieman kattavamman jaottelun on tehnyt Nicholas Cull (2008). Hän erittelee julkisuusdiplomatiasta viisi eri osatekijää, jotka voivat ilmetä myös samanaikaisesti: kuuntelun (*listening*), puolustamisen (*advocacy*), kulttuuridiplomatian (*cultural diplomacy*), kansainväliset vaihto-ohjelmat (*exchange*) ja kansainvälisen mediavälitteisen viestinnän (*international broadcasting*). (emt., 31–34.)

Kuuntelulla hän tarkoittaa ulkomaiden politiikan ja julkisen mielipiteen seuraamista ja näihin vastaamista julkisuusdiplomatian ja politiikan keinoin. Puolustamisessa vaikutetaan kansainväliseen politiikkaan tuomalla viestinnällisesti esiin oman maan poliittisia kantoja ja tavoitteita. Se voi tarkoittaa esimerkiksi tiedottamista, mediasuhteiden ylläpitämistä ja muita viestinnällisiä toimenpiteitä. (emt.)

Kulttuuridiplomatiassa pyritään tekemään maan kulttuurista tunnettua ja suosittua muissa maissa. Tutkijoille ja opiskelijoille tarkoitetut kansainväliset vaihto-ohjelmat ovat keino saavuttaa kansainvälistä näkyvyyttä ja samalla vastavuoroisesti oppia eri maiden kulttuureista. Kansainvälisellä mediavälitteisellä viestinnällä Cull viittaa radio-, televisio- ja internetvälitteiseen viestintään, jolla tavoitellaan näkyvyyttä kansainvälisesti ja luodaan yhteys muiden maiden kansalaisiin. (emt.,)

Robin Brown (2015) kirjoittaa, että eri maissa käytetään erilaisia käsitteitä viitattaessa ulkomaisten yleisöjen vaikuttamiseen. Esimerkiksi Yhdysvalloissa käytetään julkisuusdiplomatian käsitettä, mutta Saksassa keskeinen käsite on ”ulkomaankulttuuripolitiikka” (saks. *auswärtige Kulturpolitik*). Erot käsitteiden käytössä heijastuvat tutkimuksessa käytettyihin julkisuusdiplomatian määritelmiin. Brown tarkasteli näitä eri maiden tapoja vaikuttaa ulkomaisiin yleisöihin ja muodosti sen pohjalta neljä eri julkisuusdiplomatian paradigmaa. (emt. 332–333.)

Ensimmäinen niistä on diplomatian laajentaminen (engl. *extension of diplomacy*), jossa julkisuusdiplomatia nähdään perinteisen diplomatian jatkeena. Näkökulmassa huomioidaan valtion hallinnon ulkopuolisten toimijoiden, kuten eturyhmien, asiantuntijaverkostoiden ja kansainvälisten yritysten merkitys nykyisessä diplomatiassa. (emt. 335.)

Toinen Brownin paradigmoista on imagon rakentaminen (engl. *construction of an image*), jolla viitataan erityisesti maabrändäykseen. Sen tavoitteena on luoda yksinkertaistettu kuva maasta, josta pyritään tekemään tunnettu ja ulkomaisten yleisöjen silmissä houkutteleva. (emt. 336.)

Kolmas paradigma on kulttuurisuhteiden solmiminen (engl. *construction of cultural relations*), jolla tarkoitetaan oman kulttuurin markkinointia toisessa maassa. Esimerkiksi erilaiset kulttuuritapahtumat ja kielikoulut kuuluvat tähän osa-alueeseen. (emt. 339–340.)

Neljäs paradigma viittaa julkisuusdiplomatian konflikteissa hyödyntämiseen (engl. *instrument of conflict*) esimerkiksi poliittisen sodankäynnin välineenä. Brown mainitsee esimerkkeinä sota-aikojen propagandan ja vuoden 2001 seuranneen informaatiokampanjan, jonka avulla Yhdysvallat ja Iso-Britannia pyrkivät torjumaan radikaalin islamin uhkaa. (emt. 341–344.)

2.1.1. Julkisuusdiplomatia vastauksena perinteisen diplomatian haasteisiin

Tieteellisessä tutkimuksessa käsite nousi suosioon 2000-luvun alussa (Jönsson & Hall 2005). Kiinnostuksen kasvuun vaikuttivat erityisesti syyskuun 11. päivän terrori-iskut, jonka jälkeen Yhdysvalloissa etsittiin julkisuusdiplomatiasta keinoja vastata kansainvälisesti maata kohtaan esitettyyn kritiikkiin. Julkisuusdiplomatian avulla Yhdysvallat pyrkivät muokkaamaan sitä koskevia mielikuvia myönteisemmäksi erityisesti muslimiyhteisöjen keskuudessa. Yhdysvaltojen jälkeen monet muut erilaiset maat – niin suuret kuin pienet, demokraattiset kuin epädemokraattiset – kehittivät oman strategiansa julkisuusdiplomatialle. (Melissen 2005, xx, 8 ja 13.)

Täysin uudesta käsitteestä ei kuitenkaan ole kyse, sillä ensimmäiset todisteet julkisuusdiplomatian termin käytöstä ovat vuodelta 1856. Käsitteen luoja pidetään Edmund Gullionia [1965]. Hän painotti jo 1960-luvulla maiden rajojen ylittävän viestinnän merkitystä maailmassa, jossa poliittiset aatteet leviävät valtioiden rajojen yli ja ulkopoliittikan suuntaan vaikuttaa julkinen mielipide niin kotimaassa kuin ulkomailla. Julkisuusdiplomatiiaan kuuluivat hänen mukaansa ulkopoliitikasta tiedottaminen, toisen maan julkiseen mielipiteeseen vaikuttaminen, diplomaattien ja kirjeenvaihtajien välinen viestintä sekä kulttuurien välinen viestintä. (Cull 2009, 19.)

Julkisuusdiplomatian suosion nousun taustalla vaikuttavatkin pidemmän aikavälin kehityskulut, jotka ovat haastaneet perinteisen diplomatian käytännöt. Näitä kehityskulkuja ovat globalisaatio, teknologinen kehitys ja kansainvälisten suhteiden muutokset. Perinteisellä diplomatialla tarkoitetaan valtioiden välistä toimintaa, kuten viranomaisten

välistä viestintää, neuvottelua, valtioiden välisten sopimusten luomista ja lämpimien suhteiden luomista maiden välille. Näin pyritään edistämään valtion ulkopoliittisia tavoitteita sekä kaupankäyntiä rauhanomaisin keinoin ilman voimakeinoihin turvautumista. (Berridge 2005, 1 ja 91.)

Modernin yhteiskunnan kehitys haastoi perinteisen diplomatian käytännöt niin sisältä kuin ulkoa päin. Matkustamisen nopeutuminen ja reaaliaikaisen viestinnän mahdollistuminen herättivät kysymyksen siitä, onko diplomatialle perinteisessä muodossaan enää tarvetta (Jönsson & Hall 2005). Viestintäteknologioiden kehitys on vaikuttanut maailmanpolitiikan dynamiikkaan. Kehityksen myötä on syntynyt uusi vahvempi globaali yleisö, jonka julkinen mielipide vaikuttaa yksittäisten valtioiden toimintaedellytyksiin (Wyne 2009, 39–41). Uudenlainen viestintäympäristö on laajentanut kansainvälisten yritysten ja kansalaisjärjestöjen toimintamahdollisuuksia ja vahvistanut niiden maailmanpoliittista roolia suvereenien valtioiden rinnalla (Melissen 2005). Lisäksi valtioiden välisiä rajoja hämärtävät ilmastonmuutoksen, terrorismin ja globaalin epätasa-arvon kaltaiset kysymykset, joiden ratkaiseminen edellyttää maiden välistä yhteistyötä (Wyne 2009, 42–43).

Näiden kehityskulkujen myötä on alettu hyödyntää uudenlaisia vallan ja vaikuttamisen keinoja. Joseph Nye (2002) määrittelee vallan toimijan mahdollisuudeksi saavuttaa haluamansa lopputulos. Valta tarkoittaa myös kykyä vaikuttaa muiden toimijoiden toimintaan halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Nye jaottelee vallan kovaan ja pehmeään valtaan, ja hänen teesinsä on, että maailmanpolitiikassa on yhä enenevässä määrin siirrytty pehmeään vallan hyödyntämiseen kovan vallan sijasta. Kova valta tarkoittaa sotilaallisiin ja taloudellisiin valtaresursseihin, käskemiseen, taivuttelemiseen ja uhkaamiseen perustuvaa vallankäyttöä. Pehmeän vallan hyödyntäminen on epäsuorempaa vallankäyttöä, sillä siinä pyritään herättämään ihailua sidosryhmien keskuudessa, mikä edesauttaa haluttujen tavoitteiden saavuttamisessa. Toimijan asemaa vahvistetaan arvojen, politiikan ja kulttuurin kautta. Parhaimmillaan sidosryhmät haluavat seurata ja jäljitellä ihailemaansa kohdetta. (emt. 2–10.)

Näiden kehityskulkujen myötä valtioilla oli tarve löytää uusia vaikuttamiskeinoja, joilla maan asema ja toimintamahdollisuudet tulevaisuudessa turvattaisiin. Julkisuusdiplomatia on ollut yksi ratkaisu tähän. Se on yksi keskeisimmistä keinoista vahvistaa valtion pehmeää valtaa. Julkisuusdiplomatiassa siirrytään perinteisestä suljettujen ovien takana

tapahtuvasta diplomatiasta avoimempaan diplomatiaan, jossa kohdeyleisönä ovat toisen valtion kansalaiset, organisaatiot ja erilaiset ryhmittymät. (Melissen 2005.) Julkisuusdiplomatian viesteissä painottuvat pehmeän vallan resurssit, eli viestinnän keskiössä ovat valtion arvot, politiikka ja kulttuuri. Julkisen diplomatian avulla pyritään vaikuttamaan toisen maan julkiseen mielipiteeseen, herättämään ihailua viestivää maata kohtaan siten, että tämä tukee maan tavoitteita. (Nye 2008, 94–109.)

2.1.2. Uusi julkisuusdiplomatia ja yritykset sen toimijoina

Viestintäteknologioiden kehityksen ja erityisesti sosiaalisen median myötä maakuvaan ja maailmanpolitiikan kehitykseen vaikuttavat muutkin toimijat kuin valtiot. Mielikuvia maasta voivat luoda erilaiset organisaatiot, kansalaisjärjestöt, yritykset ja jopa yksittäiset kansalaiset. Tämän vuoksi Jan Melissen (2005) syvensi ajatusta julkisuusdiplomatiasta ja loi käsitteen ”uusi julkisuusdiplomatia” (engl. *new public diplomacy*). Kolme tekijää erottaa uuden julkisuusdiplomatian perinteisestä julkisuusdiplomatiasta. (emt., 11–25.)

Ensinnäkin uuden julkisuusdiplomatian toimijoita voivat suvereenien valtioiden lisäksi olla esimerkiksi yritykset tai kansalaisjärjestöt. Toiseksi uudessa julkisuusdiplomatiassa viestintä ei ole yksisuuntaista kampanjointia vaan kaksisuuntaista dialogia ulkomaisten sidosryhmien kanssa. (emt.) Dialoginen julkisuusdiplomatia luo molemminpuolista yhteisymmärrystä toimijoiden välille (Snow 2009, 8). Luomalla suhteita näiden sidosryhmien kanssa saadaan tukijoita valtion tavoitteiden saavuttamiseksi. Kolmanneksi Melissenin (2005) näkemys on, että sekä ulkomaisten että kotimaan julkinen mielipide vaikuttavat ulkopoliittiseen kehitykseen. Sen vuoksi uudessa julkisuusdiplomatiassa kohdeyleisönä eivät ole vain ulkomaiset yleisöt, vaan sitä voidaan suunnata myös kotimaan yleisöille. (emt. 11–25.)

Melissenin (2005) ajatus yrityksistä julkisuusdiplomatian toimijoina on herättänyt huomiota tutkimuksessa laajemminkin (ks. esim. Wang 2006b; Goodman 2006; Reinhard 2009; Fitzpatrick 2007; White 2015; Melgin & Nieminen 2018). Fitzpatrick (2007, 198) mukaan yritysten roolia julkisuusdiplomatiassa on syytä tarkastella lähemmin, sillä yritykset vaikuttavat ulkomaisten yleisöjen maata koskeviin mielikuviin.

Vaikutussuhde toimii myös toisinpäin: yrityksen lähtömaa vaikuttaa yrityksen maineeseen ja taloudelliseen menestykseen. Jos lähtömaan maine on hyvä, se tukee yrityksen menestystä. Jos taas lähtömaan maine on huono, se heikentää yrityksen menestystä. Tämä nähdään syyksi, miksi yritysten pitäisi kiinnittää huomiota maan maineeseen ja mahdollisesti vaikuttaa siihen julkisuusdiplomatian kautta. (Goodman 2006; Reinhard 2009.) Esimerkkinä Michael Goodman (2006) ja Keith Reinhard (2009) mainitsevat sen, kuinka Yhdysvaltojen maine laski Irakin sotaa kohtaan esitetyn kritiikin vuoksi. Tämä vaikutti kielteisesti ame-rikkalaisyritysten toimintamahdollisuuksiin. Reinhardin (emt.) näkemys on, että yritykset voisivat korjata huonontunutta maan mainetta ottamalla aktiivisempaa roolia julkisuusdiplomatiassa.

Reinhard (2009) väittää, että yritykset voivat olla jopa parempia maiden edustajia kuin mitä valtiot itse ovat. Hän antaa väitteelleen monta perustelua. Esimerkiksi maan yritystoimintaa saatetaan ihailla ja siihen voidaan luottaa enemmän kuin maan maineeseen. Hänen mukaansa yritykset ovat valtioita taitavampia luomaan pitkäaikaisia brändejä, jotka herättävät luottamusta ja sitoutumista. Kansainvälisillä yrityksillä on laaja kosketuspinta ulkomaisiin sidosryhmiin, sillä yritykset ovat työntekijöidensä ja tuotteittensa kautta joka päivä yhteydessä eri puolilla maapalloa asuviin ihmisiin. Kansainvälisyys tarkoittaa myös sitä, että yritykset ovat hänen mukaansa valtioita taitavampia toimimaan monikulttuurisissa ympäristöissä. Lisäksi kaupankäynti maiden välillä edesauttaa rauhanomaisten suhteiden luomista. (emt., 195–200.)

Reinhardin (emt.) mukaan yritysten pitäisi tehdä yrityksen lähtömaa vahvemmin näkyväksi ja siten edustaa omaa maataan positiivisessa valossa. Myös Melgin ja Nieminen (2018) näkevät, että organisaatioilla on mahdollisuus ottaa isompaa roolia julkisuusdiplomatian saralla. Organisaatiot voivat ottaa vahvemmin kantaa ja sitoa kansainväliset poliittiset teemat, kuten ympäristöasiat, osaksi omaa brändiään. (emt. 21–22.)

Candace White (2015, 308) taas kirjoittaa, että yrityksillä on potentiaalia ottaa julkisuusdiplomaattista roolia, mutta ne eivät voi kantaa vastuuta kaikesta julkisuusdiplomatiasta. Yritykset ovat valmiita epäsuorasti tukemaan maan mainetta, mutta eivät ole valmiita ottamaan siihen liittyvää virallista roolia. Julkisuusdiplomaattisen roolin ottamisesta pitäisi olla yritykselle hyötyä, sillä yrityksen menestys on yrityksen toiminnan keskiössä. (emt. 315–317.) Lisäksi yritykset eivät välttämättä halua tulla rinnastetuksi valtion kanssa, vaan pyrkivät poliittiseen neutraaliuteen (Wang 2006b, 45).

White (2015) näkee, että yritykset voivat tukea maan mainetta sponsoroinnin ja yhteistyön kautta, tukemalla kulttuuritoimintaa ja luomalla kulttuurisia vaihto-ohjelmia, vaikuttamalla talouspolitiikkaan, vaikuttamalla median agendaan ja erityisesti kiinnittämällä huomiota yrityksen yhteiskuntavastuuseen. (emt. 311.)

Julkisuusdiplomatian sijasta bisneskirjallisuudessa on käytetty yritysten diplomatiaan liittyvästä vaikuttamistyöstä myös käsitteitä bisnesdiplomatia (engl. *business diplomacy*) ja yritysdiplomatia (engl. *corporate diplomacy*) (Kesteley, Riordan & Ruël 2014; White 2015). Yritysten tekemään vaikuttamistyöhön kuuluvat lisäksi lobbaamisen, tiedotus- ja suhdetoiminnan käsitteet. Käsitteillä on omat vivahte-eronsa, mutta kaikilla niillä viitataan siihen vaikuttamistyöhön, mitä yritys tekee ulkomailla turvatakseen omat toimintamahdollisuutensa (Kesteley, Riordan ja Ruël 2014, 304).

Bisnesdiplomatiasta on kyse silloin, kun yritykset toimivat diplomaattien tapaan pyrkiesään luomaan yrityksen liiketoiminnalle suotuisan toimintaympäristön. Tämä sisältää toimintaympäristön seuraamista, geopoliittisten riskien tunnistamista ja analysointia, vaikuttamistyötä sekä verkostojen luomista hallitusten ja yritysten kanssa. Bisnesdiplomatia on pitkäaikaisempaa ja yhtenäisempää vaikuttamistyötä kuin mitä tiedottamis- ja suhdetyö pitää sisällään. (Kesteley, Riordan ja Ruël 2014, 303–306.) Yritysdiplomatiassa taas on kyse yrityksen tietoisesta tai tiedostamattomasta toiminnasta, joka vaikuttaa maan maineeseen ja maabrändiin (White 2015, 310). Näistä kahdesta käsitteestä yritysdiplomatia kuvastaa paremmin yrityksen julkisuusdiplomaattista roolia.

2.2. Maabrändi ja maabrändäys

”Kilpailu huomiosta ja vaikutusvallasta maailmalla on yhä kovempaa. Ulkoministeriö yhdessä kumppaneidensa kanssa tekee laajaa yhteistyötä Suomen vaikutusvallan, veto-voiman ja näkyvyyden lisäämiseksi maailmalla. Tätä kutsutaan maakuvatyöksi. Maakuvatyö perustuu Suomen aitoihin vahvuuksiin, joiden pohjalta halutaan rakentaa vahva maabrändi, eli Suomen kansainväliset tunnusmerkit.”

(Ulkoministeriön www-sivut. Haettu 1.11.2018)

Aiemmassa luvussa kuvattiin, kuinka globalisaatio, viestintäteknologioiden kehitys ja kansainvälisten suhteiden muutokset ovat haastaneet perinteisen diplomatian käytännöt

ja kansallisvaltioiden aseman maailmanpolitiikassa. Yksi keino vastata näihin haasteisiin on julkisuusdiplomatian hyödyntäminen. Toinen hyödynnetty keino on maabrändien (engl. *nation brand*) kehittäminen (Dinnie 2016; Valaskivi 2016). Maat pyrkivät rakentamaan tunnistettavia ja arvostettuja brändejä (Aronczyk 2013, 2), joiden avulla ne ylläpitävät ja vahvistavat maan paikkaa kansainvälisen kilpailun keskellä (Valaskivi 2016, xx). Keith Dinnie (2016, 5) määrittelee maabrändin ainutlaatuiseksi ja moniulotteiseksi eri tekijöiden kokonaisuudeksi, joka on kohdeyleisöille merkityksellinen ja tarjoaa maalle sen kulttuuriin ja identiteettiin perustuvan erottautumistekijän.

Maabrändäys on osa julkisuusdiplomatiaa. Suomessa molemmista käsitteistä on käytetty hieman eri nimityksiä kuin mitä kansainvälisesti käytetään. Julkisuusdiplomatian sijasta käytetään käsitettä maakuvatyö ja maabrändistä käsitettä maakuva. Yksi selitys tälle on se, että Suomessa julkisuusdiplomatian ja maabrändin käsitteet mielletään merkityksiltään liian kapeiksi (Heino 2015, 317). 'Brändäystä' vierastetaan, sillä sitä pidetään liian kaupallisena toimintana (Moilanen 2015, 324). Tässä tutkielmassa käytän ilmaisua 'Suomen maakuva' viitattaessa erityisesti Suomen maabrändiin, sillä se on suomalaisessa tutkimuksessa ja diplomatian saralla vakiintunut ilmaisu. Universaalisti samasta ilmiöstä puhuttaessa käytän 'maabrändin' ja 'maabrändäyksen' käsitteitä, sillä niitä käytetään kansainvälisessä tutkimuksessa.

Maabrändäyksen tutkimus pohjautuu markkinointiin, brändäykseen ja bisneskirjallisuuteen (Dinnie 2016, 3) ja niiden rakentamisessa hyödynnetään alun perin kaupalliselta alalta peräisin olevia brändinhallinnan keinoja (Aronczyk 2013, 15). The American Marketing Associationin (www-sivut) määritelmän mukaan brändi on "nimi, termi, malli, symboli tai muu ominaisuus, joka erottaa myyjän tuotteen tai palvelun muiden myyjien tarjoamasta". Eli brändi on organisaation keino erottautua muista kilpailijoista näiden erilaisten elementtien avulla (Kotler & Armstrong 2006). Symbolisten ominaisuuksien lisäksi brändiin liittyy tunneulottuvuus. Esimerkiksi tuotteen brändiin liitetään erilaisia tunteita, mikä osaltaan selittää kuluttajien ostokäyttäytymistä (Aula & Heinonen 2016, 15).

Simon Anholt ja Jeremy Hildreth (2010) näkevät, että kuluttajien tekemää päätöksentekoa maabrändien pohjalta voidaan lähestyä samalla tavalla kuin kuluttamista muiden tuotebrändien kohdalla. Kuluttajat tekevät paljon arkisia valintoja maabrändien pohjalta: mielikuvat maasta vaikuttavat siihen, mihin matkustamme lomalle, minkämaalaisia tuot-

teita käyttämme, missä maassa haluamme tehdä töitä tai mille alueelle lahjoitamme rahaa kehitysyhteistyötä tai hyväntekeväisyyttä varten. (emt., 19–20.)

Maabrändäyksellä (engl. *nation branding*) on monia eri tavoitteita. Ensinnäkin sen avulla pyritään houkuttelemaan turismia, työvoimaa ja ulkomaisia sijoituksia kotimaahan. Toiseksi sen kautta vahvistetaan maan legitimitettä ja auktoriteettiasemaa, mikä on eduksi kansainvälisissä neuvotteluissa. Kolmanneksi sen toivotaan vaikuttavan positiivisesti julkiseen mielipiteeseen ulkomailla, mikä taas vahvistaa poliittista konsensusta ja ylpeyttä kotimaassa. Tähän liittyy neljäs tavoite, joka liittyy kansallistunteen vahvistamiseen. (Aronczyk 2013, 16.)

Nadia Kaneva (2011) totesi, että tutkimuksessa painottuu erityisesti maabrändäyksen kautta tavoiteltavat taloudelliset hyödyt. Globaalin kilpailun kiristyttyä niin kotimarkkinoilla kuin ulkomarkkinoilla maabrändi nähdään keinona vahvistaa maan kilpailukykyä (Dinnie 2016, 6). Sen avulla pyritään tukemaan maiden välistä kaupankäyntiä. Vahva maabrändi on maalle kilpailuetu, joka auttaa turistien, sijoittajien, osaavan työvoiman ja yrittäjien houkuttelemisessa maahan. Maabrändi myös vaikuttaa positiivisesti kotimaisten yritysten brändiin, jonka seurauksena yritys voi saada uusia ulkomaisia asiakkaita. Näiden edellä mainittujen tavoitteiden lisäksi maabrändäys tarjoaa maalle mahdollisuuden päivittää sitä koskevia mielikuvia niin, että ne vastaavat paremmin nykytilaa, eivätkä perustu vanhentuneisiin käsityksiin maasta. (emt.)

Maabrändäyksellä viittaa siihen prosessiin, jonka lopputuloksena määritellyt maabrändit syntyvät (Dinnie 2016; Valaskivi 2016), mutta myös maabrändiin jatkuvasti viestinnän kautta vaikuttamiseen (Anholt & Hildreth 2010). Keith Dinnie (2016) kirjoittaa, että maabrändäyksessä kyse on pitkäaikaisista prosesseista, minkä vuoksi siltä ei tulisi odottaa nopeita tuloksia, vaan maabrändin rakentamiseen tulee luoda pitkänajan strategisia suunnitelmia. Hän huomauttaa, että maiden brändääminen on niiden moniulotteisuuden ja monimutkaisuuden vuoksi haastavampaa kuin mitä yksittäisen tuotteen tai yrityksen brändääminen on. (emt. 3–5.)

Maabrändäyksessä tulee pyrkiä mahdollisimman autenttisen ja totuudenmukaisen maabrändin luomiseen, jotta siitä ei tulisi vain pintapuolinen mainostamisen väline (Valaskivi 2016; Dinnie 2016). Vahva maabrändi pohjautuu maan kulttuuriin ja kansallishentiteettiin. Identiteetillä tarkoitetaan yksilön, organisaation tai maan keskeisiä omi-

naispiirteitä. Jos identiteettiä verrataan imagoon, kuvastaa ensimmäinen sitä, mitä jokin todella on, ja jälkimmäinen sitä, minä jokin nähdään. Identiteetti on yksilön, organisaation tai maan sisäinen tekijä. Imago taas viittaa sidosryhmien näkemyksiin toimijasta. (Dinnie 2016, 33–35.)

Anthony Smith (1991) määritelmän mukaan kansallisidentiteetti koostuu viidestä keskeisestä tekijästä. Näitä ovat historiallinen alue tai kotimaa, jaetut myytit tai historialliset muistot, yhteinen massakulttuuri, yhteiset lailliset oikeudet ja kansalaisten velvollisuudet sekä yhteinen talous, johon liittyy alue, jonka sisällä kaikilla on liikkumisoikeus. (emt. 14.) Dinnie (2016) lisää, että kansallisidentiteettiin liittyvät erilaiset visuaaliset symboliset tavat ilmaista identiteettiä, kuten yhteinen lippu, kansallislaulu tai kansallispuku. Myös maan arvot ja edustamat ideologiat ovat osa kansallisidentiteettiä. Kansallisidentiteetti ei ole vain ulkoinen tekijä, vaan siihen liittyy vahvoja tunteita ja se on myös yksilöllisen identiteetin rakennusosa. (emt. 36, 115.)

Dinnie (2016) huomauttaa, ettei maabrändin identiteetti voi kattaa jokaista kansallisidentiteetin osa-aluetta, vaan maabrändäyksen yksi tärkeimmistä tehtävistä on tunnistaa kansallisidentiteetin keskeisimmät elementit, joita maabrändäyksessä tulisi hyödyntää. Autenttisimmat maabrändit käsittävät kuitenkin mahdollisimman monta kansallisidentiteetin keskeisintä tekijää, sillä muutoin maabrändin ei koeta todella olevan edustamansa maan heijaste. (emt. 37, 113.)

Kansallisidentiteetin keskeisimmät elementit tarjoavat myös maabrändille keinon erottautua muista maabrändeistä. Maan kulttuuri tarjoaa luonnollisia erottautumistekijöitä maabrändille. Esimerkiksi historia, perinteet, kieli, kirjallisuus, taide, musiikki, ruoka- ja juomakulttuuri, urheilu, arkkitehtuuri sekä luonto ja maisemat tekevät maasta ainutlaatuisen. (Dinnie 2016, 13, 113–115.) Dinnie (emt., 148) toteaa, että erottautumistekijöitä valittaessa tulee tasapainotella vanhojen historiallisten tekijöiden ja uusien elementtien välillä siten, ettei maabrändi ohita historiallisia tekijöitä, mutta ei myöskään välitä maasta vanhentunutta ja stereotyyppistä kuvaa.

Vaikka maabrändäyksellä on nähty olevan monia hyötyjä, on erityisesti maabrändin identiteetin määrittäminen kohdannut myös kritiikkiä. Identiteetin määrittelyyn liittyy yhteiskunnallisia valtasuhteita ja kriitikoissa se herättääkin kysymyksen siitä, kuka identiteetin

saa määritellä (Kaneva 2011, 121). Dinnie (2016) ja Valaskivi (2016) toteavatkin, että erilaisten sidosryhmien tulee olla osana maabrändin määrittelyn prosessia.

Vaikka maabrändi rakentuu kansallisidentiteetin keskeisten elementtien pohjalle, vaikuttavat siihen muutkin tekijät. Simon Anholt [2000] on luonut mallin, jossa maabrändi koostuu kuudesta eri osa-alueesta. Tämän mallin pohjalta on kehitetty Anholtin maabrändien indeksi (engl. *the Anholt-GfK Roper Nation Brands Index*), jonka avulla voidaan mitata ja arvioida eri maabrändien vahvuutta. (Anholt & Hildreth 2010, 8–9.)

Ensimmäinen maabrändin osa-alue on turismi (engl. *tourism*). Matkailun promootio ja ihmisten kokemukset maassa luovat yhden tärkeimmistä maabrändäyksen osa-alueista, sillä useimmiten turismin edistämiseen varataan iso osa budjetista ja sisältöjä ovat tuottamassa mainonnan ammattilaiset. (emt.)

Maan hallinto (engl. *governance*) sekä sen sisä- ja ulkopolitiikka (engl. *foreign and domestic policy*) muodostavat toisen maabrändin osa-alueista. Tämä alue on kasvattanut merkitystään erityisesti sen vuoksi, että päättäjät ovat aiempaa vahvemmin esillä myös kansainvälisissä medioissa. (emt.)

Maabrändin kolmas osa-alue on kaupankäynti (engl. *commerce*). Viennin lisäksi maabrändin vahvuuteen vaikuttaa maan kyky houkutella ulkomaisia sijoituksia, yrityksiä ja työntekijöitä maahan. (emt.)

Kulttuuri (engl. *culture*) ja kulttuuriperintö (engl. *heritage*) muodostavat maabrändin neljännen osa-alueen. Kulttuurivienti ja kulttuuritoiminta ulkomailla vaikuttavat maabrändiin. Kulttuurin osa-alueeseen kuuluu myös maan urheilumenestys. (emt.)

Viides maabrändin osa-alue koskee ihmisiä (engl. *people*). Maabrändiin vaikuttavat tunnetut johtajat, urheilijat ja muut julkisuuden henkilöt, mutta myös tavalliset ihmiset. Maahan liittyviin mielikuviin vaikuttaa se, kuinka yksilöt toimivat ulkomailla ollessaan tai kuinka he suhtautuvat ulkomaalaisiin kotimaassaan. (emt.)

Vienti (engl. *exports*) on maabrändin kuudes osa-alue, sillä maailmalla tunnetut kotimaiset yritykset vaikuttavat maabrändiin tekemällä maan tunnetuksi ja voivat siten olla tehokkaita maabrändin edustajia ja lähettäjiä. (emt.)

Yritysten ja maabrändin välistä yhteyttä ovat tarkastelleet myös Manto Gotsi, Carmen Lopez ja Constantine Andriopoulos (2011). Heidän teesinsä on, että yritykset voivat vaikuttaa maabrändiin ja tämän vaikutussuhteen taustalla on mielikuvien siirtämiseksi (engl. *image transfer*) kutsuttu ilmiö. Tätä ilmiötä on tutkittu erityisesti markkinoinnissa. Kyse on siitä, että sidosryhmien mielissä yritystä koskevat piirteet laajennetaan koskemaan myös yrityksen lähtömaata. Yrityksen vaikutus maabrändiin voi olla positiivinen tai negatiivinen: vaikutus riippuu siitä, millaisia yritykseen liittyviä ominaisuuksia liitetään myös lähtömaahan. (emt. 255–261.)

Yritysten ja maabrändin väliseen yhteyteen vaikuttavat kuitenkin monet tekijät. Gotsi, Lopez ja Andriopoulos (2011) jaottelevat nämä tekijät kuluttajia koskeviin ja yritystä koskeviin tekijöihin. Kuluttajia koskevin tekijöihin kuuluvat se, miten vahvasti maa ja yritys liitetään mielikuvissa toisiinsa, kuinka tietoisia kuluttajat ovat yrityksen lähtömaasta, kuinka tunnistettava yrityksen brändi on kuluttajien näkökulmasta ja se, miten vahvasti koko yrityksen toimiala liitetään johonkin tiettyyn maahan. Esimerkiksi Saksassa valmistetaan autoja, Ranskassa hajuvesiä ja Skotlannissa viskiä. Yritystä koskevia tekijöitä ovat se, miten paljon yritys hyödyntää lähtömaataan omassa brändissään, yrityksen kansainvälinen näkyvyys ja sen markkinaosuus sekä se, kuinka monta samasta maasta lähtöisin olevaa yritystä toimii samalla markkinalla. Mitä suurempi tämä lukumäärä on, sitä vahvemmin yritykset vaikuttavat maabrändiin. (emt. 261–265.)

2.2.1. Maabrändäys Suomessa – Miten Suomen maakuvaa on rakennettu?

Käsitteinä maabrändäys ja julkisuusdiplomatia ovat nousseet suosioon 2000-luvun taitteen jälkeen, mutta ilmiöinä niillä on huomattavasti kauaskantoisemmat juuret. Wally Olins (2001) on tarkastellut brändäystä laajemmassa historiallisessa kontekstissa ja toteaa, että maat ovat aina tietoisesti rakentaneet siitä kerrottavaa tarinaa ja pyrkineet vaikuttamaan maata koskeviin mielikuviin. Erityisen vahvasti tämä liittyy kansallisvaltioiden syntyyn, nationalismiin ja kansallisidentiteettien rakentamiseen (emt., ks. myös Kivioja, Kleemola & Clerc 2015; Aronczyk 2013).

Suomessa maakuvan rakentamisesta ja tunnetuksi tekemisestä on viimeisen sadan vuoden aikana käytetty erilaisia käsitteitä. Sotavuosina puhuttiin propagandasta, mutta toisen maailmansodan jälkeen siirryttiin käyttämään tiedottamisen ja suhdetoiminnan käsitteitä. Julkisuusdiplomatian käsitteen ilmaantuminen 1990-luvulla ja maabrändäyksen 2000-luvulla voidaan osittain nähdä edellisten käsitteiden jatkumona. Käsitteet eroavat sisällöltään, tavoitteiltaan ja keskeisiltä toimijoiltaan, mutta niitä yhdistää halu vaikuttaa Suomea koskeviin mielikuviin ja tehdä Suomi tunnetuksi maailmalla. (Kivioja, Kleemola & Clerc 2015, 20–21.)

Suomessa ”maan tunnetuksi tekeminen”, jota Suomessa kutsutaan maakuvatyöksi, oli erottamaton osa suomalaisen kansallisidentiteetin muodostamista ja itsenäisen Suomen rakentamista. Kyse oli kaksi suuntaisesta projektista: rakentaessamme kuvaa Suomesta muille, rakensimme sitä myös itsellemme, ja pohdimme samalla, mistä tekijöistä kotimaamme muodostuu. (emt., 14.)

1900-luvun alkupuolella Suomesta rakennettiin kuvaa talonpoikaisena maatalousmaana (Clerc 2015, 25). Näiden mielikuvien rakentamisessa hyödynnettiin kansallisromanttisia aineistoja. Esimerkiksi Akseli Gallen-Kallelan ja Albert Edelfeltin maalaukset sekä arkkitehti Eliel Saarisen työt loivat kuvaa eksoottisesta Suomen maasta. (Melgin 2015, 158.)

Sotavuosina tätä maalaisromanttista teemaa jatkettiin luomalla kuvauksia Itä-Karjalasta ja kansalaisten elämästä sen harmaissa runokylissä (Pilke 2015, 92). Itä-Karjalan ohella ulkomaisia medioita kiinnostivat Lappi ja talvisodan eksotiikka. Lehtikuvissa esiintyi muun muassa valkoasuisia sotilaita ja poroja lumisissa maisemissa. Sotavuosina Suomen maakuvaa rakennettiin vertaamalla sitä Venäjään. Ajan kuvastoissa Venäjä esitettiin aggressiivisena siviilikohteita ja kirkkoja pommittavana toimijana, jonka rinnalla Suomi näyttäytyi länsimaisena sivistysvaltiona. Näiden teemojen lisäksi sotakuvastoissa tuotiin esille sukupuolten välinen tasa-arvo Suomessa esimerkiksi kuvaamalla Lotta Svärd -järjestön toimintaa ja naisten roolia kotirintamalla. (Kleemola 2015, 104–106.)

Ennen 1960-lukua Suomen maakuva koostui metsistä, saunasta, Sibeliuksesta, talvisodasta, urheilusta ja erityisesti Paavo Nurmesta. 1960-luvulla tätä kuvaa haluttiin kuitenkin uudistaa. Suomesta rakennettiin kuvaa modernina teollisuusmaana ja puolueetomana kansainvälisenä toimijana. Maakuvassa korostuivat myös demokraattisuus ja eurooppalaisuus. (Clerc 2015, 203–215.)

1980-luvun loppupuolella Suomen maakuvan rakentamisessa otettiin askel eteenpäin, kun valtioneuvoston asetti työryhmän Suomen maakuvan kehittämistä varten. Kansainvälisen tiedottamisen neuvottelukunta Kantine loi kolme pääehdotusta ja 115 toimenpide-ehdotusta Suomen maakuvaa parantamiseen. Ensimmäinen pääehdotus oli nostaa suomalaisten koulutustasoa kaikilla aloilla. Tavoite oli, että suomalaiset olisivat vuoteen 2010 mennessä parhaiten koulutettuja Euroopassa. Toinen pääehdotus toi ympäristökysymykset suomalaiseen päätöksentekoon. Tavoite oli, että Suomi olisi kestävä kehityksen mallimaa. Kolmas pääehdotuksen mukaan kulttuurin asemaa tulisi vahvistaa Suomessa. Näiden pääehdotusten lisäksi haluttiin vahvistaa mielikuvia Suomesta korkean teollisuuden ja kaupallisuuden maana. (Tuomi-Nikula 2015, 264–267.)

1990-luvulla Suomi-kuvaa rakennettiin uudenlaisten kuvastojen avulla. Suomi nousi 90-luvun alun lamasta nopeasti Nokian menestyksen ja sitä seuranneen tietotekniikkateollisuuden kasvun avulla, mistä muodostui uusi sisukkaiden suomalaisten sankaritarina. (emt. 283–284.) Nokialla oli huippuvuosinaan merkittävä rooli Suomen maakuvan rakentajana ja sen tunnetuksi tekijänä. ”Suomi sai näkyvämmän roolin maailmassa, ja yhä useammat ulkomaiset päättäjät halusivat tutustua ’Nokia-maahan’ ja ottaa siitä esimerkkiä”, Jorma Ollila (2013, 346) kuvailee Nokian merkitystä Suomelle.

Eurooppalaisuudesta tuli yhä merkittävämpi osa suomalaista maakuvaa EU-kansainvääntömenestyksen ja sitä seuranneen EU-jäsenyyden myötä. 1990-luvun lopulla Suomi oli Euroopan unionin neuvoston puheenjohtajamaa, minkä avulla haettiin laajalti näkyvyyttä. Suomen EU-puheenjohtajuutta pidetään Suomen ensimmäisenä suurena julkisuussuhteiden hankkeena. (Petri Tuomi-Nikula 2015, 254.)

Yksi uusi Suomen maakuvaan vaikuttava tekijä 1990-luvulla oli suomalauskusien menestys moottoriurheilulajeissa, erityisesti Formula-kisoissa. Näiden lisäksi Suomi-kuvaa rakensivat Suomen sijoittuminen kansainvälisissä esimerkiksi korruptiota tai lehdistön vapautta koskevissa vertailuissa. 2000-luvun alussa suomalaisten koulumenestys ja PISA-tulokset keräsivät laajaa kansainvälistä huomiota. (emt.)

Kantinen jälkeen toinen merkittävä käännekohta Suomen maakuva-työssä oli maabrändi-valtuuskunnan nimittäminen vuonna 2008. Sen tehtävä oli selkeyttää kuvaa Suomen maabrändistä sekä luoda toimenpide-ehdotuksia, joiden avulla Suomi säilyttää kilpailu-

kykynsä tulevaisuudessakin. Maabrändivaltuuskunta teki yhteistyötä aiemmin mainitun maabrändeihin erikoistuneen konsultin Simon Anholtin kanssa. Suomalaisen identiteetin keskeiseksi tekijäksi valittiin ratkaisukeskeisyys. Ja keskeiseksi teemoiksi, joiden avulla Suomen maakuvaa vahvistettaisiin, muotoiltiin toimivuus, luonto ja koulutus. (Heino 2015, 302–305.)

Näin maabrändäys tuli osaksi Suomen maakuvatyötä. Maabrändivaliokunnan raportti painotti eri toimijoiden merkitystä Suomen maakuvan rakentamisessa. Raportissa osa toimenpide-ehdotuksista osoitettiin viranomaisille, osa yrityksille ja organisaatioille ja osa tavallisille kansalaisille (Moilanen 2015, 323). ”Suomalaiset tekevät maabrändin. - - Valtuuskunta ei pysty rakentamaan Suomesta vahvaa maabrändiä, mutta suomalaiset voivat halutessaan tehdä sen”, Maabrändiraportissa (2010, 35) todetaan. Tämä on yhteneväinen Jan Melissenin (2005) uuden julkisuusdiplomatian käsitteen kanssa, missä julkisuusdiplomatian toimijoina nähdään muutkin toimijat kuin valtiot.

2.3. Maine ja mainekriisi

Metsä-Botnian sellutehdaskiiressä ja Nokian Bochumin tehtaan sulkemiseen liittyvässä kiiressä on molemmissa yrityksen kannalta kyse mainekriisistä. Mainekriisistä on kyse, kun jokin hyvin kielteinen tapahtuma saa paljon julkisuutta, jonka seurauksena yritykselle keskeisimmät sidosryhmät muuttavat yritystä koskevia mielikuviaan (Zyglidopoulos & Phillips 1999, 334). Eli kriisit vahingoittavat yrityksen mainetta, mikä voi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, sidosryhmien luottamukseen ja organisaation legitimitettiin (Aula 2010, 44). Mainekriisi voi aiheuttaa yritykselle suoraan taloudellisia tappioita, jos esimerkiksi yrityksen arvo heikentyy kriisin myötä, sidosryhmät boikotoivat yrityksen tuotteita tai uusi sääntely luo yritykselle uusia kustannuksia (Sohn & Lariscy 2014, 24 [Larkin 2003, 4]).

Nokian Bochumin tapauksessa tämä kielteinen tapahtuma oli 15.1.2008 pidetty tiedotustilaisuus, jossa Nokia ilmoitti sulkevansa Bochumin tehtaan (Nokian www-sivut). Tapaus sai paljon kielteistä julkisuutta ja ulkoministeriön mediakatsauksessa (18.01.2008) kerrotaan, että heti tiedotustilaisuuden jälkeen aihe hallitsi uutisia Saksassa. Mainekriisillä oli taloudellisia vaikutuksia Nokialle. Yritys joutui maksamaan korvauksia

irtisanottaville työntekijöille ja järjestämään uudelleenkoulutusta. Yhteensä tämä kustansi 259 miljoonaa euroa (Nokia 2009). Myös yrityksen markkinaosuus laski mainekohun seurauksena (Ollila & Saukkomaa 2013).

Metsä-Botnian sellutehdaskiistassa kielteinen tapahtuma oli sellutehtaan rakennusprojektin aloittaminen maaliskuussa 2005 vain kuukautta aiemmin, kun hanke oli saanut Uruguayn viranomaisilta tarvittavat luvat. Sen jälkeen tehtaan vastustus toisella puolella jokea Argentiinan puolella Gualaguaychún kaupungissa vahvistui ja kaupungin asukkaat organisoituivat sellutehdashanketta vastustavaksi liikkeeksi. (Pakkasvirta 2008, 77–78.) Aihe hallitsi uutisointia sekä argentiinalaisissa että uruguaylaisissa tiedotusvälineissä sen jälkeen, kun Argentiinan hallitus vaati rakennustöiden pysäyttämistä ja ilmoitti pyrkivänsä estämään sen, että hankkeelle olisi myönnetty Maailmanpankin luottoja (Ulkoministeriön arkisto 15.7.2005). Metsä-Botnia siis kohtasi vahvaa vastustusta kansalaisyhteiskunnan puolelta ja mainekriisi uhkasi vaikuttaa sellutehdashankkeen etenemiseen ja rahoitukseen.

Molemmissa tapauksissa Suomea kohtaan esitettiin voimakasta kritiikkiä. Suomea käsittelevät mediasisällöt olivat kielteisiä ja Suomea vastustettiin mielenosoituksissa. Mutta emme voi silti suoraan väittää, että kyse oli Suomen kannalta mainekriisistä. Tähän aiheeseen pureudutaan analyysiosiossa, jossa tarkastellaan haastateltavien argumentaatiota siitä, oliko kyse Suomen kannalta mainekriisistä vai ei.

2.3.1. Maine

Sekä julkisuusdiplomatian että maabrändäyksen ytimessä on kiinnostus ja halu vaikuttaa maan maineeseen ja siihen, millaisia mielikuvia maa ulkomaisten sidosryhmien keskuudessa herättää. Myönteinen kuva maasta ja sen maineesta vahvistaa maan vaikutusvaltaa (Nye 2002) ja on maalle hyödyksi kansainvälisen politiikan kentällä (Wang 2006a). Maabrändäyksessä pyritään luomaan maalle tunnistettava ja muista maista erottuva brändi, joka vahvistaa maan kilpailukykyä muihin maihin nähden (Valaskivi 2016). Tässä osassa syvennyttään tarkastelemaan maineen ja mainekriisin käsitteitä tarkemmin.

Maine on arkikielessä yleisesti käytetty käsite, mutta sillä ei ole vain yhtä tieteellistä määritelmää. Yksi ehkä tunnetuimmista määritelmistä on muodostanut Charles Fombrun (1996, 37), joka luonnehtii mainetta keskeisten sidosryhmien luomaksi organisaatiota koskevaksi kokonaisarvioksi. Eri tieteenalat ovat kuitenkin lähestyneet aihetta eri näkökulmasta ja painottaneet määritelmässään tiettyjä maineen ominaispiirteitä (Fombrun & Van Riel 1997). Donald Lange, Peggy M. Lee ja Ye Dai (2011) tutkivat, miten eri tieteenaloilla maine on käsitteenä määritelty ja jakoivat nämä määritelmät kolmeen eri luokkaan. Ensimmäinen niistä on tunnettuus (engl. *being known*) eli kuinka laajalti organisaatio tai yritys tunnetaan sidosryhmien keskuudessa. Toinen on tunnettuus jostakin (engl. *being known for something*). Organisaatio tunnetaan jostakin tietystä tekijästä, kuten sen arvoista, korkealaatuisista tuotteista tai hyvästä asiakaspalvelusta. Kolmas luokka, yleinen suosittuus (engl. *generalized favorability*), koskee sidosryhmien kokonaisarviota yrityksestä tai organisaatiosta. (emt. 153–163.)

Salla-Maaria Laaksonen (2017) kirjoittaa, että tavanomaisesti organisaation mainetta lähestytään kahdesta eri näkökulmasta: organisaation taloudellisena ominaisuutena tai sidosryhmien organisaatioon liittämien mielikuvien kautta. Erityisesti yritysmaailmassa on painotettu maineen ja yrityksen tuottavuuden välistä yhteyttä (Fombrun & Van Riel 2008; Aula & Heinonen 2011; Dowling 2002). Maine on yritykselle vaurautta luova aineettoman pääoman muoto ja resurssi, jonka avulla yritys erottuu muista kilpailijoista (Fombrun 1996; Fombrun & Van Riel 2008). Yrityksen maine on yksi kuluttajien ostokäyttäytymistä selittävä tekijä (Weigelt & Camerer 1988). Hyvä maine on yritykselle kilpailuetu, joka esimerkiksi houkuttelee uusia asiakkaita ja työntekijöitä sekä mahdollistaa tuotteiden korkeamman hinnoittelun (Deephouse 2000).

Toinen näkökulma painottaa sidosryhmien organisaatiota koskevia mielikuvia sekä organisaation ja sidosryhmän välistä suhdetta. Grahame Dowling (2002) kirjoittaa, että maine koostuu yksilöiden organisaatiota koskevista mielikuvista ja arvotuksista. Nämä arvotukset pohjautuvat yksilön omiin arvoihin. Myös organisaation mielikuvien herättämillä tunteilla on merkitystä: jos organisaatiota koskevat mielikuvat ja sen herättämät tunteet ovat yhteneväisiä yksilön arvojen kanssa, on organisaation maine hyvä. (emt. 18–20.)

Koska organisaatiota koskevat mielikuvat ja arvotukset syntyvät yksilöiden mielissä, on jokaisella hieman erilainen kuva organisaatiosta. Maine ei kuitenkaan ole pelkästään vain subjektiivinen käsitys organisaatiosta, vaan eri sidosryhmien kesken käsitykset organi-

saatiosta ovat osin jaettuja. Kaiken kaikkiaan organisaatiolla ei ole vain yhtä mainetta vaan useita erilaisia eri sidosryhmissä vallitsevia maineita. (Dowling 2002, 18, 29–42.)

Maine voidaan nähdä organisaation ja sidosryhmän välisenä suhteenä (Aula 2008, 65), sillä yksilölle ja yhteisölle muodostuu kuva organisaatiosta, kun ne kohtaavat organisaation erilaisissa vuorovaikutustilanteissa (Aula & Heinonen 2016, 7). Organisaation maineeseen vaikuttavat sidosryhmien suorat kokemukset organisaatiosta, sen tarjoamista tuotteista tai palveluista, mutta myös muiden viestintäkanavien kautta saatu informaatio organisaatiosta. Pelkistä mielikuvista ei ole kyse, sillä maine kytkeytyy organisaation toimintaan. Organisaation historia, toiminta nykyhetkessä ja sidosryhmien odotukset sen tulevasta toiminnasta vaikuttavat sen maineeseen. (emt. 5–6.)

Maine liittyy vahvasti viestintään (Aula 2008), sillä maine rakentuu julkisuudessa (Aula & Heinonen 2011). Sidosryhmät kohtaavat erilaisilla areenoilla, jossa he jakavat organisaatiota koskevaa informaatiota. Aula ja Heinonen (emt. 36) kirjoittavat, että näitä areenoita ovat muun muassa perinteisten medioiden muodostama julkisuus, eri sosiaalisen median kanavat, seminaarien tai konferenssien kaltaiset asiantuntija-julkisuudet tai *peer-to-peer*-julkisuus, jolla tarkoitetaan ihmisten henkilökohtaisia keskusteluja. Myös David Deephouse (2000) painottaa organisaation mediassa muodostuvan maineen eli mediamaineen tärkeyttä. Hän kirjoittaa, että organisaatio rakentaa mainettaan viestinnän ja toiminnan keinoin. (emt. 1093 ja 1097.)

Pekka Aula ja Jouni Heinonen (2011, 34) kirjoittavat, että jokaiselle organisaatioille rakentuu maine organisaatiosta itsestään riippumatta. Siksi he painottavat maineen tietoinen rakentamisen tärkeyttä. Organisaation pyrkimystä vaikuttaa sen maineeseen ja siitä käytyihin keskusteluihin kutsutaan maineenhallinnaksi (Aula 2008). Maineenhallinnan avulla pyritään välttämään maineriskien eskaloituminen mainekriiseiksi ja vahvistamaan organisaation mainetta ja legitimitettiä.

Pekka Aula (2010) luottelee neljä eri viestinnällistä strategiaa, joiden avulla organisaatio voi pyrkiä hallitsemaan mainettaan sosiaalisten medioiden myötä kriisialttiissa mediaympäristössä. Näitä ovat poissaolo, läsnäolo, osallistuminen ja omnipresenssi eli läsnäolo kaikkialla. Poissaolossa organisaatio ei osallistu siitä käytyihin keskusteluihin, vaan viestintä on yksisuuntaista organisaatiolta sidosryhmille suuntautuvaa viestintää. Läsnäolossa organisaatio osallistuu hieman enemmän siitä käytyihin keskusteluihin, mutta vain

tietyillä organisaation valitsemilla kanavilla. Osallistumisen strategiassa organisaatio osallistuu sosiaalisen median keskusteluihin kuuntelijan roolissa ja samalla seuraa tiiviisti siitä käytyä keskustelua. Omnipresenssin strategiassa organisaation ja sidosryhmien välinen viestintä on dialogista ja keskustelua käydään monissa eri kanavissa. (emt. 47–48.)

Puhuttaessa organisaatioon liittyvistä mielikuvista käytetään identiteetin, imagon, brändin ja maineen käsitteitä. Usein ne sekoittuvat keskenään. Identiteetti on organisaation sisäinen ominaisuus, joka kertoo organisaation työntekijöille 'keitä me olemme'. Imagolla viitataan siihen, millaisena organisaatio toivoo ja uskoo sidosryhmien sen näkevän. Imagossa painopiste on organisaation sisällä, mutta maine siirtää painopisteen organisaation ulkopuolelle. Kuten aiemmin mainittu, maine koskee niitä mielikuvia, joita sidosryhmillä organisaatiosta on. (Brown, Dacin, Pratt & Whetten 2006, 99–105.)

Kuten maabrändiosiossa mainittiin, brändi on organisaation keino erottautua kilpailijoista, mikä koostuu erilaisista symbolisista elementeistä ja brändiin liitetystä tunneulottuvuudesta (Aula & Heinonen 2016, 15). Maine on brändiä laajempi käsite. Merkitysten ja tunteiden lisäksi siihen liittyvät sidosryhmän mielikuvat ja organisaatiosta luomat arvotukset (Dowling 2002, 19). Jos brändi kuvastaa kuluttajan suhdetta tuotteeseen, niin maine kuvastaa eri sidosryhmien kokonaisarvioita organisaatiosta (Aula & Heinonen 2016, 19).

Kansallisvaltioiden kohdalla puhutaan myös maan identiteetistä (engl. *country identity*), maan imagosta (engl. *country image*), maabrändistä (engl. *nation brand*) tai maan maineesta (engl. *country reputation*) (Buhmann 2016). Alexander Buhmannin (2016) määritelmät maan identiteetistä ja maabrändistä ovat lähellä edellä mainittuja organisaation identiteetin ja brändin määritelmiä. Maan identiteetti on maan sisäryhmän eli kansalaisten muodostama omakuva maasta. Maabrändillä viitataan erityisesti edellä mainittuihin symbolisiin elementteihin, joiden avulla maa erottautuu muista maista. Kyse on kansallisvaltion tietoisesti ja tarkoituksenmukaisesti itsestään luodusta representatiosta, jota se hyödyntää kansainvälisessä viestinnässään. (emt. 39–40.)

Buhmannin (2016) määritelmät maan maineesta ja maan imagosta eroavat hieman organisaation imagon ja maineen käsitteistä. Hän määrittelee maan maineen yhdistelmäksi kaikkien yksilöiden maata koskevista asenteista ja maasta luoduista kollektiivisista

arvostelmista, joka muodostuu kansainvälisessä mediavälitteisessä viestinnässä. Hän toteaa, että maan imagosta ei ole yhtä yhtenäistä määritelmää, mutta hän määrittelee sen yksilön tai ryhmän subjektiiviseksi tiettyä maata koskevaksi asenteeksi, johon liittyy erilaisia uskomuksia ja tunteita. Nämä uskomukset ja tunteet koskevat maan imagon neljää eri ulottuvuutta. Ensimmäinen niistä on toiminnallinen ulottuvuus, jolla tarkoitetaan sidosryhmän arvioita maan taloudellisesta ja poliittisesta kilpailukyvyystä. Normatiivinen ulottuvuus koskee näkemystä ja arvostelmaa maan normeista ja arvoista. Tämä ulottuvuus esimerkiksi arvioi maan yhteiskunta- ja ympäristövastuun tasoa. Esteettinen ulottuvuus kuvastaa maan viehättävyyttä ja houkuttelevuutta esimerkiksi kulttuurin, luonnon ja ympäristön näkökulmasta. Tunneulottuvuus tarkoittaa sitä, millaisia tunteita maa sidosryhmässä herättää. (emt. 15–16, 20, 39–45.)

Buhmannin (2016) jaottelussa maan imago ja maan maine vaikuttavat olevan käsitteinä lähellä toisiaan, mutta hän kirjoittaa, että maan imago on yksilökeskeinen käsitys maasta, kun taas maan maine kuvastaa kollektiivista käsitystä maasta. Lisäksi hän painottaa kansainvälisten medioiden roolia maan maineen muodostumisessa. Sekä maan imago että maan maine syntyvät kuitenkin maan ulkopuolisessa todellisuudessa. (emt. 39, 45.) Tässä onkin suurin ero Buhmannin maan imagon määritelmän ja organisaation imagon määritelmän välillä: organisaation imago on organisaation sisäinen käsitys siitä, miten se haluaa ja uskoo sidosryhmien sen näkevän, kun taas maine muodostuu organisaation ulkopuolella.

Buhmannin maan imagoa koskevassa jaottelussa on yhteneväisyyksiä Tanja Passow'n, Rolf Fehlmannin ja Heike Grahlow'n (2005) luoman mallin kanssa, mutta imagon sijasta he käyttävät maineen käsitettä. Fombrun-RI maan maineindeksin (engl. *Fombrun-RI Country Reputation Index*) avulla voidaan mitata maan maineen vahvuutta. Ensimmäinen osa-alue on tunteisiin perustuva vetovoima (engl. *emotional appeal*), jolla viitataan siihen, millaisia maahan liittyviä tunteita sidosryhmillä on. Toinen osa-alue koskee fyysistä veto-voimaa (engl. *physical appeal*) eli maan ulkoisiin tekijöihin, kuten luontoon, kaupunkien infrastruktuuriin tai terveydenhuoltojärjestelmään liittyviä mielikuvia. Kolmannen osa-alueen muodostaa maan taloudellinen vetovoima (engl. *financial appeal*), jossa tarkastellaan maan houkuttelevuutta liiketoiminnan näkökulmasta. Johtajuuden vetovoima (engl. *leadership appeal*) muodostaa maan maineen neljännen osa-alueen. Siihen vaikuttavat maan karismaattiset johtajat, maan viestintä sekä mielikuvat valtion hallinnosta. Viides

osa-alue, kulttuurinen vetovoima (engl. *cultural appeal*), muodostuu sidosryhmien kulttuuria ja historiaa koskevista mielikuvista. Kuudenteen osa-alueeseen eli maan yhteiskunnalliseen vetovoimaan (engl. *social appeal*) vaikuttavat se, miten maa toimii osana globaalia yhteisöä, kuinka vastuullinen maa on ja miten se suhtautuu esimerkiksi ympäristökysymyksiin. (emt. 313.)

Keskeistä imagon ja maineen käsitteiden kohdalla on ymmärtää, etteivät organisaatioviestinnässä käytetyt käsitteet ole täysin yhteneväisiä maan mainetta koskevassa tutkimuksessa käytettyjen käsitteiden kanssa. Kummankaan tutkimussuuntauksen sisällä ole yhtä jaettua määritelmää kummastakaan käsitteestä. Ja kuten aiemmin mainittiin, maiden kohdalla julkisuusdiplomatia ja maabrändäys ovat tutkimusalueita, jotka tarkastelevat maiden mainetta.

2.3.2. Mainekriisi

Käsitteenä maine liittyy vahvasti luottamuksen ja legitimitietin käsitteisiin. Aula ja Heinonen (2016, 70) toteavat, että yksilöt luottavat toimijoihin, joilla on hyvä maine. Luottamus ja hyvä maine vahvistavat toinen toisiaan: luottamus organisaation toimintaan vahvistaa organisaation mainetta ja toisaalta hyvä maine vahvistaa luottamusta organisaatioon (Fombrun 1996, 71–72). Legitimiteetti eli olemassaolon oikeutus (Luoma-aho 2005) on psykologinen käsite, joka kuvastaa sidosryhmien uskomusta siitä, että organisaatio toimii oikealla ja hyväksyttävällä tavalla (Harisalo & Stenvall 2003, 920). Hyvä maine tukee organisaation legitimitettä, kun taas mainekriisit taas heikentävät sidosryhmien luottamusta ja voivat pahimmillaan haastaa koko organisaation olemassaolon (Aula 2010, 44; Aula & Heinonen 2016, 133–134; Fombrun 1996, 13).

Mainekriisille ei ole yhtä jaettua määritelmää (Sohn & Lariscy 2014, 23). Tutkijat käyttävät hieman eri nimityksiä samaa kuvaavasta ilmiöstä. Osa käyttää mainekriisin käsitettä (mm. Sohn & Lariscy 2014; Zyglidopoulos & Phillips, 1999) ja toiset puhuvat maine-riskistä (mm. Aula 2009; Aula & Heinonen 2016). Timothy Coombs (2007) käsittelee laajemmin erilaisia organisaation riskejä, jotka ovat kaikki yhteydessä organisaation maineeseen.

Sohn & Lariscy (2014, 24) määritelmän mukaan mainekriisi on merkittävä tapahtuma, joka voi mahdollisesti muuttaa niitä kollektiivisia mielikuvia ja arvotuksia, joita keskeisillä sidosryhmillä organisaatiosta ja sen tärkeimmistä ominaispiirteistä on. Aula (2010, 44) määrittelee maineriskin uhaksi organisaation maineelle, mikä voi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, luotettavuuteen, sidosryhmien uskollisuuteen, mediasuhteisiin sekä toiminnan legitimitettiin. Maineriskissä on tunnistettavissa jokin lähtötilanne tai tapahtumaketju, joka saa huomattavasti julkisuutta (Aula & Heinonen 2016, 144). Timohty Coombs (2007) kirjoittaa, että kriisi on jokin ennalta-arvaamaton tapahtuma, joka uhkaa muuttaa sidosryhmien organisaatiota koskevia odotuksia, voi vahingoittaa organisaation suorituskykyä ja jolla voi olla kielteisiä seuraamuksia. Erilaiset kriisit vahingoittavat organisaation mainetta. (emt. 2–3.)

Yrityksille mainekriisit voivat tulla kalliiksi. Yrityksen myynti ja tuottavuus voivat laskea, yrityksen arvo voi pienentyä, kriisistä johtuvat oikeudenkäyntikulut voivat käydä kalliiksi ja uudet säännöstelyn muodot voivat aiheuttaa uusia kustannuksia. (Aula & Heinonen 2016, 134.) Julkishallinnon organisaatioille mainekriisien hallitseminen on keskeistä sen vuoksi, että mainekriisit haastavat organisaation toiminnan legitimitetin. Vilma Luoma-aho (2005, 25) huomauttaa, että normaaliaikoinakin maineenhallinta on keskeistä julkishallinnon organisaation olemassaolon oikeutuksen vuoksi. Mainekriisit voivat tehdä julkishallinnon organisaatioiden toiminnasta haastavampaa.

Tutkijat ovat pyrkineet tunnistamaan yleisimpiä mainekriisien tyyppejä. Eccless, Newquist ja Schatz (2007) jakavat maineriskit kolmeen eri luokkaan. Ensimmäiseen luokkaan kuuluvat maineriskit, joissa organisaation maine ja sen todellinen toiminta eroavat vahvasti toisistaan. Toiseen luokkaan kuuluvat maineriskit, joissa sidosryhmien organisaatiota koskevat mielikuvat ja odotukset ovat muuttuneet, mutta organisaatio ei kykene toimimaan näiden muutosten odottamalla tavalla. Kolmanteen luokkaan kuuluvat maineriskit, jotka johtuvat organisaation sisäisen toiminnan koordinoinnin heikkouksista. Tällä tarkoitetaan tilanteita, joissa organisaatio on luonut sidosryhmien keskuudessa odotuksia organisaation tulevasta toiminnasta, mutta organisaatio ei kuitenkaan pysty täyttämään näitä lupauksia. (emt. 3–5.)

Sohn ja Lariscy (2014) erottavat toisistaan yrityksen kykyihin (engl. *corporate ability*) ja yrityksen yhteiskuntavastuuseen (engl. *corporate social responsibility*) liittyvät mainekriisit. Edellisessä kielteisen huomion kohteena on sen kyky tuottaa tuotteita tai palveluita

tai yrityksen johtamistyyli. Jälkimmäisten kriisien taustalla on se, että sidosryhmillä on tiettyjä odotuksia yritystä kohtaan ja sillä koetaan olevan tietynlaisia yhteiskunnallisia vastuita. Mainekriisissä yrityksen toimintatavan nähdään olevan ristiriidassa yhteiskunnassa vallitsevien arvojen ja normien kanssa. (emt. 24–25.) Marimekon kuoseihin liittyvä plagiointikriisi (Nelimarkka 2015) tai IKEA:n lihapullien hevosenlihaesiintymiin liittyvä kriisi (Ilta-Sanomat 27.2.2013) ovat esimerkkejä yrityksen kykyihin liittyvistä kriiseistä. Nokian Bochumin tehtaan sulkeminen ja Metsä-Botnian sellutehdaskiista taas ovat esimerkkejä yrityksen yhteiskuntavastuuseen liittyvistä kriiseistä. Nokiaa kritisoitiin tehtaan sulkemisesta, sillä Nokia oli saanut Bochumin tehdasta varten valtionapua Saksan valtiolta ja nyt sen sulkemisen seurauksena irtisanottiin yli 2000 työntekijää. Metsä-Botnian sellutehdashanketta kritisoitiin sen pelättyjen ympäristövaikutusten takia. Lisäksi Gualaguaychún asukkaat olivat huolissaan tehtaan vaikutuksesta alueen turismiin ja sitä kautta kaupungin elinkeinoelämään.

Maineriskin voivat muodostaa muutokset organisaation toiminnassa tai sidosryhmien organisaatiota koskevissa mielikuvissa. Huomion arvoista on se, että maineriski voi pohjautua siis organisaation todelliseen virheelliseen toimintaan tai sidosryhmien virheelliseen käsitykseen siitä, että organisaatio on toiminut väärällä tavalla. (Aula 2009, 13). William Benoit (1997) kuitenkin huomauttaa, että totuutta tärkeämpää ovat sidosryhmien näkemykset. Toimi organisaatio väärällä tavalla tai ei, jos sidosryhmät uskovat niin, on organisaation maine vaarassa. (emt. 178.)

Yrityksen mainekriiseistä voi kehittyä maiden mainekriisejä: ne eivät pelkästään vaikuta yrityksen maineeseen, vaan myös sidosryhmien näkemyksiin yrityksen lähtömaasta. Igenhoff, Buhmann, White, Zhang ja Kioussis (2017) mainitsevat esimerkkinä Volkswagenin dieselautojen päästöihin liittyvän skandaalin, joka keräsi laajaa maailmanlaajuista huomiota. Yritys yhdistettiin vahvasti Saksaan, minkä vuoksi saksalaisten poliitikkojen oli osaltaan reagoitava tapahtumiin. Kirjoittajat tutkivat kiinalaisten yritysten mainekriisien vaikutusta sidosryhmien käsityksiin Kiinasta maana. Erityisesti he kiinnittivät huomiota siihen, yhdistivätkö sidosryhmät kiinalaisten yrityksen mainekriisit maan mainekriisiksi ja kuinka vahvana maan vastuun koettiin olevan tilanteen hoitamisessa. Heidän tuloksensa oli, että mitä vahvemmin yritys ja maa liitettiin yhteen mediassa, sitä todennäköisemmin kriisin nähtiin koskevan yrityksen kotimaata ja sen suuremmaksi yrityksen kotimaan nähtiin olevan tilanteesta vastuussa. (emt. 96–100.)

Igenhoff kumppaneineen (emt.) kuitenkin huomauttaa, että yrityksen mainekriisin vaikuttavuus maan maineeseen riippuu siitä, kuinka paljon yritys on hyödyntänyt maakuva omassa brändissään ennen kriisiä. Jos yritys liitetään voimakkaasti tiettyyn maahan, sidosryhmien näkökulmasta vastuu kriisistä kuuluu sekä yritykselle että sen lähtömaalle. Toisaalta yrityksen mainekriisin vaikutusten voimakkuuteen maan maineen kannalta vaikuttaa se, kuinka hyvä maine maalla oli ennen yrityksen mainekriisiä. Hyvä maine ennen kriisiä voi suojata maan mainetta kriisin kielteisiltä vaikutuksilta. (emt. 97–99.)

Yrityksen ja maan maineen vaikutus toisiinsa on kaksisuuntainen: yritykset vaikuttavat maan maineeseen ja toisaalta maakuva vaikuttaa yrityksen toimintamahdollisuuksiin. Vaikutus voi olla myönteinen tai kielteinen. Maabrändien parissa työskentelevien täytyykin tehdä kriittinen päätös, kuinka paljon he haluavat hyödyntää isoja organisaatioita maakuvan rakentamisessa. Erityisesti pienille maille yrityksiä tai julkisuuden henkilöiden hyödyntäminen maan tunnetuksi tekemisessä voi tuntua houkuttelevalta. Mutta tiiviiseen yhteistyöhön liittyy riski, että lähtömaa liitetään yhteistyökumppaneiden mainekriiseihin. (emt. 106–107.)

Sekä yritysten että maan mainekriisien kohdalla mainekriisien hallitseminen erityisesti viestinnän kautta on tärkeää. Aula ja Heinonen (2016, 151) huomauttavat, että joskus suurempi kohu saattaa syntyä siitä, jos organisaatio hoitaa mainekriisin virheellisellä tavalla. Coombs (2007) kirjoittaa, että kriisiviestinnän tulee olla nopeaa, yhtenäistä ja avointa. Kriisi herättää sidosryhmissä tarpeen saada tietoa asiasta ja jos organisaatio ei ole kriisiviestinnässään riittävän tehokas, muuta tahot vastaavat sidosryhmien esittämiin kysymyksiin organisaation puolesta. Tämä voi olla organisaation kannalta haitallista, varsinkin jos sidosryhmien viestinnän tarve täytetään virheellisellä tiedolla tai huhuilla. Hiljaisuus kielii epävarmuudesta ja passiivisuudesta. Aktiivisella viestinnällä organisaatio osoittaa, että tilanne on sillä hallussa. (emt. 128–129.)

Augustine Pang (2012) jaottelee Kimberley Elsbachin [2006] malliin nojaten mainekriisin hallinnan prosessin neljään eri vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe kuvaa tilannetta ennen mainekriisin syttymistä, jolloin organisaatio pyrkii kartoittamaan ja tunnistamaan potentiaaliset maineriskit ja vastaamaan niihin jo aikaisessa vaiheessa. Tähän vaiheeseen kuuluu myös kriisiviestintäsuunnitelman tekeminen. Toinen vaihe tarkoittaa tilannetta juuri ennen ennakoitua kriisin leimahduspistettä (ks. Aula & Åberg 2012; Gladwell

2000), jolloin organisaatio aktivoi luodun kriisisuunnitelman. Kolmannessa vaiheessa kuvastaa kriisin intensiivisintä vaihetta, jolloin organisaation viestintä on aktiivista ja reaktiivista. Mainekriisin jälkeen viimeisessä vaiheessa korjataan viestinnän keinoin ne vahingot, joita kriisi on maineelle saanut aikaan. (Pang 2012, 365–367.)

Timothy Coombs (2007) on luonut mallin erilaisista kriisivalmiusstrategioista, joiden avulla organisaatio voi vastata kriiseihin. Niissä otetaan huomioon se, kuinka suuresta maineriskistä on kyse ja kuinka vahvasti organisaation koetaan olevan kriisistä vastuussa. Coombs jaottelee eri strategiat neljään pääryhmään. Niitä ovat kieltäminen, vähentäminen, uudelleenrakentaminen ja vahvistaminen. Kieltämisen strategioissa joko kielletään koko kriisin olemassaolo tai syytetään siitä jotain organisaation ulkopuolista toimijaa tai tekijää. Vähentämisen strategioissa pyritään pienentämään organisaation vastuuta kriisistä esimerkiksi vetoamalla tahattomuuteen tai siihen, ettei organisaatio voinut vaikuttaa kriisin syttymiseen. Uudelleenrakentamisen strategioissa organisaatio pyytää anteeksi kriisiin johtaneita tapahtumia tai pyrkii kompensoimaan sen aiheuttamat vahingot. Vahvistamisen strategioissa pyritään vahvistamaan positiivista mielikuvaa organisaatiosta muistuttamalla sidosryhmiä sen aiemmista hyvistä teoista tai korostamalla sitä, että myös organisaatio on tilanteen uhri. (emt. 138–140.)

Maan mainekriisin kohdalla kriisiviestintä tapahtuu julkisuusdiplomatian kautta. Voidaan sanoa, että kiinnostus julkisuusdiplomatiaa kohtaan heräsi maan mainekriisin myötä. Syyskuun 11. päivän terroritekojen jälkeen Yhdysvallat etsi syitä, miksi maata vastustetaan, ja keinoja, joilla maan mainetta voitaisiin parantaa (Kivioja, Kleemola, Clerc 2015, 15). Eva-Karin Olssonin (2013) mukaan julkisuusdiplomatia on yksi kriisiviestinnän välineistä sellaisissa kansainvälisissä mainekriiseissä, jotka koskettavat erityisesti valtioita. Hän käyttää esimerkkinä Tanskan Muhammed-piirroksiin liittyvää kansainvälistä kohua. Ulkoministeriön, suurlähetystöjen ja julkisuusdiplomatian hyödyntäminen on kannattavaa mainekriisien hoitamisessa kolmesta syystä. Ensinnäkin suurlähetystöt ja julkisuusdiplomatia auttavat kartoittamaan ulkomailla sijaitsevat kriisin keskeiset sidosryhmät. Toiseksi suurlähetystöt pystyvät helpommin verkostoitumaan sekä näiden sidosryhmien että paikallisten medioiden kanssa. Kolmanneksi suurlähetystöjen ymmärrys paikallisista kulttuureista on hyödyksi kriisiviestien muotoilemisessa ja julkisuusdiplomatia on keino ulkomaisten sidosryhmien tavoittamiseen. (emt.)

3. Tutkimusmenetelmän ja aineiston esittely

3.1. Laadullinen tutkimus

Tutkielmassani käytän laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä: aineistoni koostuu haastatteluista ja analyysimenetelmänä käytän argumentaatioanalyysiä.

Laadullinen tutkimus on yleisesti ihmistieteissä käytetty tutkimusmenetelmä, jossa pyritään tutkittavan kohteen ymmärtämiseen. Ihmistieteiden tutkimuskohteena olevat ilmiöt eivät esiinny luonnossa puhtaasti sellaisenaan, vaan kyse on yhteiskunnallisista käytännöistä ja ihmisten välisestä toiminnasta. Silloin keskeistä on ymmärtää, millaisia merkityksiä ihmiset näille tutkittaville ilmiöille antavat. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 29.)

Ja koska nämä merkitykset luodaan yhdessä kommunikoiden, laadullisen tutkimuksen kiinnostuksenkohteena on kieli ja erityisesti sen sisältämät merkitykset. Nämä merkitykset ovat yhdessä muodostettuja, sopimuksenvaraisia ja siten muuttuvia. Näin ollen ihmistieteiden tutkimista ilmiöistä ei ole olemassa yhtä absoluuttista totuutta. Jaamme osan todellisuuden merkityksistä, mutta luomme todellisuudesta myös yksilöllisen tulkitamme. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 16–18.)

Koska laadullisessa tutkimuksessa kiinnostuksenkohteena on kieli ja sen sisältämät merkitykset, aineisto on useimmiten tekstiä, kuten litteroituja haastatteluja tai uutisartikkeleita. Tutkimuksen toteuttamiseen riittää suhteellisen pieni aineistokokoo: aineiston määrän sijasta painotetaan aineiston mahdollisimman tarkkaa analyysiä. (Eskola & Suoranta 1998, 12–13.)

Tässä tutkielmassa tutkimuskohteena on valtioiden ja yritysten maabrändäyksessä ja julkisuusdiplomatiassa tekemä yhteistyö. Kyse on ihmisten välisestä toiminnasta, ja on täysin sopimuksenvaraista, millaiseksi yhteistyö muotoutuu. Myös brändikriisi on ihmisen luoma käsite, jota ei ilmaannu luonnossa sellaisenaan. Siksi laadullinen tutkimus tarjoaa välineitä sen tarkasteluun, millaisia merkityksiä haastateltavat näille ilmiöille antavat ja millaista todellisuutta he kielen kautta ilmiöistä rakentavat.

Laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetään useimmiten aineistolähtöistä analyysiä, jolla tarkoitetaan teorian muodostamista aineiston pohjalta. Analyysiyksiköt valitaan tutki-

muskysymyksen ja aineiston perusteella. Päättelymuoto aineistolähtöisessä analyysissä on induktiivinen eli yksittäisten havaintojen perusteella tehdään johtopäätöksiä laajemmasta kokonaisuudesta. (Eskola & Suoranta 1998; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Aineistolähtöisen analyysin vastakohta on teorialähtöinen analyysi, luonnontieteille ominainen analyysitapa, jossa teoria ohjaa tutkimuksen toteuttamista. Sen pohjalta valitaan esimerkiksi analysoitavat yksiköt. Päättelymuoto teorialähtöisessä analyysissä on deduktiivinen eli yksittäistä asiaa koskeva johtopäätös tehdään laajemman kokonaisuuden perusteella. (emt.)

Teorialähtöisen ja aineistolähtöisen analyysin väliin ja teoriasidonnainen analyysi (myös teoriaohjaava analyysi), jossa teoria toimii analyysin tukena, mutta ei suoranaisesti ohjaa sitä. Useimmiten tämä tarkoittaa sitä, että analyysin loppuvaiheessa teoria tuodaan osaksi analyysiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80–82.) Päättelymuoto on abduktiivinen, missä aiemmin tiedetty ohjaa havaintojen tekemistä ja tältä pohjalta teorian muodostaminen on mahdollista (emt. 81; Alasuutari 2011).

Tässä tutkielmassa hyödynnetty analyysimuoto on teoriasidonnainen analyysi. Aihetta koskevaan aiempaan tutkimukseen syvennyttiin etukäteen, mikä ohjasi tutkimuskysymysten ja haastattelukysymysten luomista. Analyysiosuudessa aiempi teoria sidottiin osaksi tutkielman tutkimustuloksia.

3.2. Aineistokeruumenetelmänä haastattelu ja aineiston esittely

Tutkielman aineisto koostuu haastatteluista. Haastattelu on hyvä tapa selvittää, mitä haastateltava tutkittavasta ilmiöstä ajattelee tai millaisia syitä haastateltavan toiminnan taustalla on (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63). Tässä tutkielmassa haastatteluiden avulla saamme käsityksen siitä, millaisena haastateltavat näkevät yritysten ja valtion yhteistyön maabrändäyksessä ja julkisuusdiplomatiassa sekä yritysten mainekriisien vaikutukset Suomen maineen kannalta.

Haastattelin yhteensä yhdeksää henkilöä, jotka työskentelivät tiiviisti Nokian Bochumin tehtaan sulkemiseen tai Metsä-Botnian sellutehdaskiistaan liittyvän mainekriisin parissa. Suurin osa haastateltavista työskenteli suurlähetystössä tai ulkoministeriössä tapauksen aikana.

Nokian Bochumin tehtaan sulkemiseen liittyen haastattelimme silloista Suomen Saksan suurlähettilästä, kahta lehdistöneuvosta, talouspolitiikasta ja Suomen ja Saksan välisestä kauppapolitiikasta vastaavaa ulkoasiainsihteriä sekä ulkoministeriön viestinnän osastopäällikköä. Haastattelut pidettiin tammikuussa 2019.

Metsä-Botnian sellutehdaskiistaan liittyen haastattelin tapauksen alkupuolella työskennellyttä Suomen Argentiinan suurlähettilästä ja ulkoasiainsihteriä, joiden vastuualueelle kuuluivat myös Suomen ja Uruguayn väliset suhteet. Sen lisäksi haastattelin Suomen Uruguayn kunniakonsulia ja Metsä-Botnian sellutehdasprojektin viestintäjohtajaa. Haastattelut toteutettiin tammikuussa 2020. Kunniakonsulin kanssa haastattelu toteutettiin englannin kielellä, mutta muuten haastattelut pidettiin suomeksi.

Tutkimusmenetelmänä haastattelulla on monia hyötyjä. Haastattelussa on mahdollista muuttaa kysymysten järjestystä, esittää tarkentavia lisäkysymyksiä sekä pyytää haastateltavilta aihetta havainnollistavia esimerkkejä. Lisäksi haastateltaville voidaan lähettää haastattelukysymykset etukäteen ennen haastattelua. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–35.) Koska Metsä-Botnian sellutehdaskiistasta ja Nokian Bochumin tapauksesta on kulunut jo useampi vuosi, lähetin haastateltaville etukäteen haastattelukysymykset sekä tarvittaessa aiheeseen liittyvää Ulkoministeriön arkiston materiaalia, jotta haastateltavilla olisi mahdollisuus muistella tapahtumien etenemisprosessia.

Haastatteluiden toteuttamiseen on erilaisia malleja, jotka eriävät toisistaan sen mukaan, kuinka etukäteen suunniteltuja kysymykset ovat ja kuinka tiukasti niiden esittämisen järjestyksestä pidetään kiinni. Haastattelutyypit voidaan jaotella kolmeen kategoriaan sen mukaan, kuinka strukturoidusta haastattelusta on kyse: lomakehaastattelu, teemahaastattelu tai avoin haastattelu. (Eskola & Suoranta 1998, 63–64.)

Kaikista strukturoiduin haastattelumalli on lomakehaastattelu (myös strukturoitu haastattelu), jossa kysymykset ja vastausvaihtoehdot on muotoiltu valmiiksi etukäteen ja ne esitetään haastateltaville samassa muodossa ja järjestyksessä. Haastattelussa haastatteli ohjaa haastateltavaa lomakkeen täyttämässä. (emt.)

Toiseen ääripäähän kuuluvat avoimet haastattelut (myös syvähaastattelu), joka muistuttaa tavallista keskustelua, mutta keskustelunaihe on etukäteen määritelty. Eri haastateltavien kanssa ei välttämättä keskustella samoista aihealueista. (emt.)

Lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin jää teemahaastattelu (myös puolistrukturoitu haastattelu). Teemahaastattelussa keskustelun aihealueet on määritelty etukäteen ja niitä varten on muotoiltu apukysymyksiä, mutta kysymyksiä ei välttämättä esitetä kaikille haastateltaville samassa muodossa tai järjestyksessä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65–66.) Teemahaastattelu tarjoaa haastattelun tekoon joustavuutta, sillä haastateltava pystyy vastaamaan aihealueisiin suhteellisen vapaamuotoisesti. Teemat taas takaavat sen, että haastateltavien kanssa käsitellään samat aihealueet. (Eskola & Suoranta 1998, 63–64.)

Tutkielmassa käytetty haastattelumuoto on teema- eli puolistrukturoitu haastattelu. Muotoilin käsiteltävät teemat ja sitä tukevat apukysymykset etukäteen. Useimmiten haastattelun alussa haastateltavat kertoivat vapaamuotoisesti, mitä he erityisesti halusivat aiheesta tuoda esille. Sen jälkeen varmistin apukysymysten avulla, että haastattelussa oli käsitelty kaikki keskeisimmät teemat. Useimmiten esitin kysymykset kaikille haastateltaville suhteellisen samassa muodossa.

Haastatteluissa käsitellyt teemat olivat: tapauksen vaikutus Suomen maakuvaan, valtion ja yrityksen välinen yhteistyö mainekriisin hoitamisessa, yritysten merkitys Suomen maakuvan kannalta sekä yritysten rooli maabrändäyksessä ja julkisuusdiplomatiassa.

3.2.1. Laadullisen tutkimuksen ja haastattelumenetelmän haasteet

Vaikka laadullisilla tutkimusmenetelmillä ja haastatteluilla on monia hyötyjä, liittyy niihin myös haasteita. Yksi haaste liittyy tutkijan keskeiseen rooliin tutkimuksen toteuttamisessa. Laadullisia tutkimusmenetelmiä kuvastaa tutkimuksen hypoteesittomuus. Tutkimuksessa ei testata alussa luotuja hypoteeseja, vaan pyrkimys on, ettei tutkijalla olisi ennakko-oletuksia tutkimuskohteesta tai tutkimustuloksista. Tavoitteena on oppia uutta tutkittavasta ilmiöstä. Mutta vaikka tutkija pyrkii olemaan mahdollisimman objektiivinen, aiempi tieto, ennakko-oletukset ja tutkijan tekemät valinnat teorian, aineiston ja menetelmän osalta vaikuttavat tutkimustuloksiin. Objektiivisuutta lisää se, että tutkija tunnistaa omat ennakko-oletuksensa sekä perustelee tekemänsä valinnat lukijalle. (Eskola & Suoranta 1998, 14–16.)

Tässä tutkielmassa yksi ennakko-olettamuksista oli, että sekä Metsä-Botnian sellutehdas-kiistan ja Nokian Bochumin tehtaan sulkemisen kohdalla oli kyse mainekriisistä myös

Suomen kannalta. Haastatteluissa haastateltavat kuitenkin toivat esille, ettei näin kuitenkaan välttämättä ollut. Toinen ennakko-oletus oli, että Suomen viranomaiset ja yritykset tekivät tiiviisti yhteistyötä tilanteen ratkaisemiseksi. Mutta haastateltavat toivat tästäkin teemasta sekä sitä puoltavia että vastustavia näkökulmia esille. Analyysivaiheessa pyrin aktiivisesti irtaantumaan näistä ennakko-oletuksista antamalla tilan haastateltavien näkemyksille.

Toinen laadullista tutkimusta ja haastattelumenetelmää koskeva haaste liittyy aineiston totuudenmukaisuuteen. Emme voi koskaan olla täysin varmoja, että haastateltavat puhuvat haastattelutilanteessa totta (Alasuutari 2011, 72–73). Tämä on mahdollista myös tämän tutkielman kohdalla. Kuten yksi haastateltavista totesi, laajaa kielteistä huomiota keränneet mainekriisit voivat olla arkoja keskustelunaiheita. Aiheen arkaluonteisuus voi vaikuttaa haastateltavien vastauksiin.

Mutta vaikka haastateltavat eivät puhuisikaan täysin totta, tämäkin aineisto kertoo meille jotain yhteisistä arvostuksistamme (emt. 73–75). Objektiiiviseen todellisuuteen ei ole pääsyä, mutta valheelliset tarinat rakentavat osaltaan sosiaalisesti jaettua todellisuutta.

3.3. Analyysimenetelmänä argumentaatioanalyysi

Tutkielmassa käytetty analyysimenetelmä on argumentaatioanalyysi. Argumentaatio on näkemysten ja mielipiteiden esittämistä jostakin kiistanalaisesta asiasta (Vesala & Rantanen 2007, 31) joko sanallisesti tai kirjallisesti (Liakopoulos 2000, 2). Luonteeltaan argumentaatio on dialogista toimintaa, jossa pyrimme toisen vakuuttamiseen. Siten argumentaatiolla viitataan sekä argumentaatioprosessiin että sen lopputuotteeseen argumenttiin. (van Eemeren et al. 2014, 3–4.) Argumentilla tarkoitetaan sitä keskeistä viestiä, jonka varaan puhe on rakennettu ja josta dialogin toinen osapuoli pyritään vakuuttamaan (Liakopoulos 2000, 2).

Tutkielmassani on monia kiistanalaisia kysymyksiä: oliko kyse Suomen mainekriisistä vai ei, vaikuttivatko tapaukset Suomen maakuvaan, oliko kriisinhallinta Suomen viranomaisten vai yrityksen tehtävä, pitäisikö yritysten ottaa suurempaa roolia julkisuusdiplomatiassa ja maabrändäyksessä. Tutkielmassa argumentaatioanalyysin avulla hahmo-

tetaan, millaisia näitä kiistanalaisia kysymyksiä koskevia näkemyksiä haastateltavilla on ja miten he perustelevat näkemyksensä.

Argumentaatioanalyysiin ei liity tiukasti määriteltyä teoriaa tai analyysimenetelmää, vaan argumentointia voidaan tutkia hyvin erilaisista näkökulmista (van Eemeren et al. 2014, 15). Sen juuret löytyvät Antiikin Kreikasta. Aristoteles pyrki tunnistamaan hyvän argumentaation ja retoriikan ominaispiirteet, ja hänen teoksensa ”Retoriikka” ja ”Topiikka” luovat pohjan retoriikan ja argumentaation tutkimukselle (Liakopoulos 2000, 3; Leach 2000, 3; Kakkuri-Knuuttila 1998, 16). Aristoteles jaotteli argumentaation tutkimuksen logiikkaan, jolla tarkoitetaan argumenttien universaalien rakenteiden tunnistamista, dialektiikkaan, eli väitteiden vahvuuden testaamiseen keskustelussa, ja retoriikkaan, jossa tutkitaan erilaisia argumentaation vaikuttamiskeinoja. Argumentaation nykyinenkin tutkimus pohjautuu näiden varaan. (van Eemeren et al. 2014, 28.)

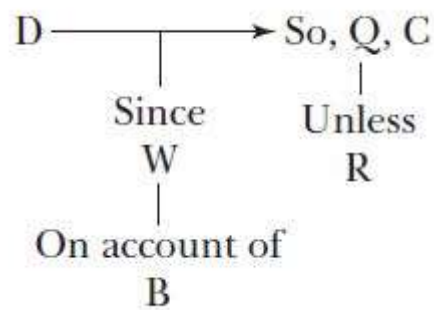
Logiikan tutkimus koki viime vuosisadalla suuren muutoksen. Ennen vuosisadan puolivälin vaihdetta logiikan tutkimuksessa oli painotettu formaalia logiikkaa, jossa argumentit pelkistetään matemaattista kaavaa muistuttavaan muotoon. Formaalin logiikan ansio on se, että se auttaa luomaan vahvoja argumentteja ja arvioimaan esitettyjen argumenttien pätevyyttä. Mutta formaali logiikka on kritisoitu esimerkiksi siitä, että se kiinnittää liikaa huomiota päättelyn oikeaoppiseen muotoon, jonka vuoksi se soveltuu huonosti luonnollisen kielen ja tosielämässä tapahtuvan argumentoinnin analysoimiseen. (Govier 2018, 3–4.)

1970-luvulla formaalin logiikan rinnalle muotoutuikin toinen logiikan muoto, informaali logiikka, joka pyrki löytämään uusia keinoja analysoida ja arvioida tosielämässä esiintyviä argumentteja. Informaalin logiikan kiinnostuksen kohteena on luonnollinen kieli ja sen avulla analysoidaan esimerkiksi uutisia, mainoksia tai poliittisia kampanjoita. Kyse ei ole yhtenäisestä suuntauksesta, mutta yhteistä tutkijoille on kiinnostus uusien argumentaatiomenetelmien kehittämiseen. (emt., 373–378.) Informaali logiikka sopii tutkielman argumentaation tarkasteluun, sillä haastatteluissa oli kyse suhteellisen vapaamuotoisesta keskusteluista.

Informaalin logiikan oppi-isänä pidetään filosofi Stephen Toulminia (emt., 33), joka loi *Toulminin malliksi* kutsutun argumentaation prosessimallin (Niemikari 2019). Malli koostuu väitteestä (C = *claim*), lähtötiedosta (D = *data*), oikeutuksesta (W = *warrant*), taustatuesta (B = *backing*), modaalisisista määreistä (Q = *modal qualifiers*) ja vastatodis-

teluista (R = *rebuttals*). (Toulmin 2003, 90–96.) Tässä käyttämäni mallin suomennot ovat peräisin Tapani Kilpeläisen 2015 tekemästä käännöksestä (Toulmin 2015).

Yksinkertaisimmillaan argumentti koostuu väitteestä (C), lähtötiedoista (D), joilla perustelemme väitteen, ja oikeutuksesta (W) eli tekijästä, joka oikeuttaa siirtymisen lähtötiedoista väitteeseen. Jos tätä siirtymää ei hyväksytä, oikeutukselle voidaan esittää erillistä taustatukea (B). *Luultavammin, oletettavasti* tai *ehdottomasti* kaltaiset modaaliset määreet (Q) ilmaisevat, kuinka vahvasta taustatuesta on kyse. Sen lisäksi argumenttiin saattaa liittyä vastatodistelu (R), joka kertoo, missä poikkeustilanteissa väite ei ole pätevä. (Toulmin 2003, 90–96.)



Lähde: Toulmin 2003, 97

Toulminin ajattelun ansiona nähdään se, että hän ottaa etäisyyttä muodolliseen logikkaan ja tarjoaa analyysin tueksi joustavan mallin. Mutta mallia on kritisoitu käsitteiden määrittelyjen epäselvyydestä. (Liakopoulos 2000, 5–6.)

Argumenttien rakenteesta löytyy myös yksinkertaisempia mallinnuksia. Brant Burlesonin (1992) mukaan argumentit koostuvat väitteestä, sitä tukevista perusteista ja taustaoletuksista. Kakkuri-Knuuttila ja Halonen (1998) kirjoittavat, että väitteitä ja perusteluita on erilaisia. Pääväitteet ovat niitä, joista keskustelun toinen osapuoli halutaan vakuuttaa. Se voi olla myös julkilausumaton, mutta sille esitetään argumentaatiossa perusteluita, eikä se toimi perusteluna muille väitteille. Perustelut voivat tukea väitteitä tai toisia perusteluita, ja perustelut voivat olla toisiaan täydentäviä tai toisistaan riippumattomia. Väliväite on perustelu jollekin väitteelle, mutta samalla sille esitetään omia perusteluita. Väliperustelu on väitteelle esitetty perustelu, jolla on omia perusteluita. Viimeinen perustelu on se perustelu, jolle ei enää esitetä omia perusteluita. (emt. 71–72, 97–100.) Lisäksi argumenttiin voi kuulua vastaväite, jonka perusteella väite voidaan kumota (Liakopoulos 2000, 9).

Argumenttien osien määrittelyminen on tärkeää, sillä argumenttien rakenteen tunnistaminen on yksi keskeisimmistä argumentaatioanalyysin tehtävistä (van Eemeren et al. 2014, 22). Usein argumenttien rakenteen erittelyä seuraa argumenttien luotettavuuden arviointi (Liakopoulos 2000, 3; Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006), mutta argumentaatioanalyysillä voidaan tarkoittaa myös vain ensimmäistä vaihetta (Kakkuri-Knuuttila 1998, 17). Tutkielmassani argumentaatioanalyysi koskee ensimmäistä vaihetta eli haastateltavien argumenttien sisällön erittelyä. Argumenttien erittely on tutkielmassani keskeisintä, sillä sen avulla näemme, millaisia väitteitä ja perusteluja haastateltavat käsiteltäville aiheille esittävät.

3.3.1. Argumentaatioanalyysin eteneminen

Tutkielmassa argumentaatioanalyysin apuna käytin argumentaatioanalyysin kulukaaviota. Sen ensimmäinen vaihe on argumenttien osien tunnistaminen ja niiden kielellinen täsmentäminen. Toisessa vaiheessa määritellään argumenttien osien keskinäiset suhteet. Lopussa argumenttien kokonaisuus hahmotetaan tekstimuodossa ja esimerkiksi nuolikaavion tai taulukon avulla. (Liakopoulos 2000, 10; Kakkuri-Knuuttila & Halonen 1998, 101.)

Ensimmäisessä vaiheessa etsin tekstistä kunkin haastateltavan esittämät omat pääväitteet. Etsin pääväitteitä koskevat kohdat tekstistä ja merkitsin ne omilla tunnisteillaan, jonka jälkeen täsmensin kielellisesti pääväitteiden ydinsanoman.

Pääväitteiden tunnistamisen jälkeen etsin tekstikohdista pääväitettä välittömästi tukevat väliväitteet ja merkitsin ne omilla väreillään. Sen jälkeen merkitsin tekstiin väliväitteille annetut perustelut, esitetyt vastaväitteet ja niille annetut perustelut. Nimesin eri väitteet ja perustelut Kakkuri-Knuuttilan ja Halosen (1998, 100) jaottelun mukaisesti pääväitteiksi, väliväitteiksi, väliperusteluiksi ja viimeisiksi perusteluiksi. Sen lisäksi nimesin eri osille annetut vastaväitteet. Kun olin tunnistanut argumenttien eri osat, muotoilin argumentit tekstimuotoon.

Argumenttien erittelyn jälkeen sijoitin osat taulukkoon, jonka mallina käytin Miltos Liakopouloksen (2000) käyttämää taulukkoa. Taulukkomuoto auttaa hahmottamaan argumenttien välisiä suhteita, mutta myös argumentaation etenemisprosessia.

Kun olin luonut jokaisesta haastattelusta oman taulukon, etsin haastateltavien argumentaatiosta yhteiset pääväitteet ja samanlaiset argumentaatorakenteet, minkä perusteella jaottelin haastattelut eri ryhmiin. Näiden ryhmien yhteisistä argumenteista loin yhdistävät taulukot, jotka esitellään seuraavan luvun analyysiosiossa.

4. Analyysi

4.1 Yritysten vaikutus Suomen maineeseen – Mainekriisi vai ei?

Ensimmäinen haastateltavien kanssa käsitelty aihealue koski yritysten merkitystä Suomen maakuvaan kannalta. Haastateltavilta kysyttiin, miten Nokia ja Metsä-Botnia vaikuttivat Suomen maakuvaan ennen Bochumin tehtaan sulkemista tai Uruguayn sellutehdas-hanketta, näiden tapausten aikana ja niiden jälkeen. Erityisesti pohdimme sitä, vaikuttivatko tapaukset Suomen maakuvaan ja oliko niissä kyse mainekriiseistä.

Haastatteluiden pohjalta muotoutuivat kolme pääväitettä:

1. Tapaus vaikutti Suomen maineeseen, mutta kyse ei ollut merkittävästä mainekriisistä.
2. Tapaus ei ollut mainekriisi Suomelle, vaan Suomen maakuva saattoi jopa parantua.
3. Tapaus oli merkittävä mainekriisi, mutta se ei pilannut Suomen mainetta kokonaan.

Viisi yhdeksästä haastateltavasta kuuluivat ensimmäiseen ryhmään eli suurin osa argumentoi, että tapaus vaikutti Suomen maineeseen, mutta kyse ei ollut merkittävästä mainekriisistä. Vain yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että Suomen maakuva saattoi jopa parantua tapauksen myötä. Kolme haastateltavista koki, että kyse oli merkittävästä mainekriisistä, mutta se ei pilannut Suomen mainetta kokonaan.

Haastateltavien vastaukset eivät eroa työtehtävien perusteella. Huomionarvoista on kuitenkin se, että molemmat haastatellut suurlähettiläät kuuluivat ryhmään kolme. Muihin haastateltaviin verrattuna he siis ilmaisivat tapausten merkityksen vahvemmin. Molemmissa tapauksissa suurlähettiläillä oli keskeinen rooli tilanteen hoitamisessa. Emme voi tietää, mistä erot eri vastaajien kohdalla johtuvat, mutta mahdollisesti suurlähettiläiden kokemus oli oman roolinsa vuoksi vahvempi tai he uskalsivat oman roolinsa puitteissa ilmaista suoremmin, kuinka he tilanteen näkivät.

	Haastateltavan työrooli	Nokia/Bochum	Metsä-Botnia
Tapaus vaikutti Suomen maineeseen, mutta kyse ei ollut merkittävästä mainekriisistä.	Lehdistöneuvos	3	2
	Ulkomministeriön viestinnän osastopäällikkö		
	Ulkoasiainsihteri		
	Metsä-Botnian sellutehdasprojektin viestintäjohtaja		
	Kunniakonsuli		
Tapaus ei ollut mainekriisi Suomelle, vaan Suomen maakuva saattoi jopa parantua.	Ulkoasiainsihteri		1
Tapaus oli merkittävä mainekriisi, mutta ei pilannut Suomen mainetta kokonaan.	Suurlähettiläs	2	1
	Suurlähettiläs		
	Lehdistöneuvos		

4.1.1. Tapaus vaikutti Suomen maineeseen, mutta kyse ei ollut merkittävästä mainekriisistä

Kolme Nokian Bochumin tehtaan sulkemiseen ja kaksi Metsä-Botnian sellutehdaskiistaan liittyen haastateltua argumentoivat, että tapaukset vaikuttivat Suomen maineeseen, mutta kyse ei ollut merkittävistä mainekriiseistä.

”Bochum – ei se nyt Suomen mainetta pilannut, mutta ehkä se pienen naarmun sen puhtaaseen kylkeen aiheutti.” H2

Pääväite ’Tapaus vaikutti Suomen maineeseen, mutta kyse ei ollut merkittävästä mainekriisistä’ koostuu kahdesta väitteen osasta, väitteestä ’Tapaus vaikutti Suomen maineeseen’ ja sen vastaväitteestä ’Mutta kyse ei ollut merkittävästä mainekriisistä’. Osa viimeisistä perusteluista toimii suoraan perusteluina näille väliväitteille ja vastaväitteille. Niitä kutsutaan viimeiseksi perusteluiksi. Osa perusteluista taas toimii perusteluiden lisäksi väitteenä, joille haastateltavat esittivät lisäperusteluita. Näitä sekä perusteluina että väitteenä toimivia argumentin osia kutsutaan väliperusteluiksi. Argumentin osien nimeämisessä on hyödynnetty Kakkuri-Knuuttilan ja Halosen (1998, 100) jaottelua.

Kyse oli mainekriisistä, sillä Suomi sai paljon kielteistä julkisuutta molemmissa tapauksissa. Yksi syy tähän oli se, että molemmissa tapauksissa yritysten ja valtion suhde nähtiin tiiviinä. Yritysten mainekriisien vaikutus lähtömaan maineeseen riippuukin siitä, kuinka tiiviisti lähtömaa ja yritys liitetään toisiinsa (Igenhoff, Buhmann, White, Zhang &

Kiousis 2017). Saksassa Nokialla oli suuri merkitys Suomen maakuvan kannalta. Saksassa Suomen maakuvan keskeisimmät elementit olivat Nokia, Pisa-tulokset, pohjoismainen hyvinvointivaltiomalli sekä suomalainen metsä. Suomea kritisoitiin, sillä Nokia miellettiin suomalaiseksi yritykseksi, eikä tehtaan sulkemistavan nähty vastaavan skandinaavista arvomaailmaa, jossa kaikista pidetään huolta. Haastateltavat kuitenkin totesivat, etteivät kaikki Saksassa tiedneet, että Nokia oli suomalainen yritys. Usein Nokiaa luultiin japanilaiseksi yritykseksi.

Argumentaatiotaulukko 1

PÄÄVÄITE: Tapaus vaikutti Suomen maineeseen, mutta kyse ei ollut merkittävästä mainekriisistä.	
VÄLIVÄITE: Tapaus vaikutti Suomen maineeseen.	
VÄLIPERUSTELU	VIIMEINEN PERUSTELU
	Osa kritiikistä kohdistui Suomeen. Tapaus toi Suomelle paljon kielteistä julkisuutta mediassa. Suomen vastaiset mielenosoitukset. (Metsä-Botnia)
Yrityksen ja valtion suhde nähtiin tiiviinä.	Nokian merkitys Suomen maakuvalle. (Nokia) Erilainen käsitys valtion roolista valtio-omisteisessa yrityksessä. (Metsä-Botnia)
VASTAVÄITE: Mutta kyse ei ollut merkittävästä mainekriisistä.	
VÄLIPERUSTELU	VIIMEINEN PERUSTELU
	Kriittinen keskustelu tällaisissa tilanteissa on tavallista.
Kriisi oli lyhytaikainen.	Intensiivinen vaihe kesti muutamia viikkoja ja vuodessa uutisointi loppui. (Nokia) Vuosien varrella tilanne normalisoitui. (Metsä-Botnia) Mainekriisien ohimenevyys. Maakuvat muuttuvat hitaasti.
Kriisi oli paikallinen.	Keskittyi Bochumin alueelle. (Nokia) Keskittyi Gualaguaychún ja Buenos Airesin alueelle. (Metsä-Botnia)
Tapauksen paisumiseen vaikuttivat monet muut taustatekijät.	Poliittiset motiivit kriisien taustalla. Kokemukset aiemmista sellutehtaista. (Metsä-Botnia) Uruguayn ja Argentiinan väliset suhteet. (Metsä-Botnia)
Tapaus ei vaikuttanut maiden välisiin suhteisiin.	Uruguay tuki sellutehdashanketta. (Metsä-Botnia) Kriisi oli Uruguayn ja Argentiinan välinen. (Metsä-Botnia) Suomen hyvä maine suojasi kritiikiltä. (Nokia) Saksan ja Suomen yhteinen historia ja tiivis yhteistyö. (Nokia)

Metsä-Botnian sellutehdaskiiistassa yritys miellettiin vahvasti suomalaiseksi. Argentiinan puolella Suomea kritisoitiin sellutehdashankkeen vuoksi ja esimerkiksi Suomen suurlähetystön edessä järjestettiin mielenosoituksia. Mutta haastateltavat kahdeksan ja yhdeksän argumentoivat, että mielenosoituksia järjestettiin suurlähetystön edessä, sillä Metsä-Botnialla tai UPM:llä ei ollut toimistoa Argentiinan pääkaupungissa Buenos Airesissa.

Haastateltavat kertoivat, että yritysten ja valtion suhde nähtiin tiiviinä. Argentiinalaispoliitikot uskoivat, että Suomen hallituksella oli vaikutusvaltaa valtio-omisteisessa yrityksessä ja se pystyi estämään projektin etenemisen tai siirtämään sellutehtaan muualle. Haastateltavat kertoivat, että suurlähetystö korosti viestinnässään sitä, ettei Suomen valtio voi vaikuttaa yksityisen yrityksen päätöksiin. Tämä muistuttaa Timothy Coombsin (2007, 138–140) kieltämiseksi nimeämää kriisivalmiusstrategiaa, jossa kriisin olemassaolosta syytetään jotakin kriisin ulkopuolista toimijaa tai tekijää.

”Se, mikä muualla maailmassa on hirveän vaikea ymmärtää, mikä heidänkin oli hirveän vaikea ymmärtää, oli se, että Metsä-Botnia on täysin yksityinen suomalainen yritys, eikä Suomen valtiolla ole sanavaltaa siihen, mitä se tekee.” H8

Vaikka Suomea kritisoitiin, haastateltavat näkivät, ettei kyse ollut Suomelle pitkällä aikavälillä merkityksellisestä mainekriisistä. Haastateltavat kaksi, kahdeksan ja yhdeksän huomauttivat, että kriittisen keskustelun syntyminen on tavallista, kun alueella suljetaan tehdas tai sinne on rakenteilla uusi. Haastateltava kaksi muistutti, että tehtaiden sulkemista on kritisoitu voimakkaasti myös Suomessa.

Perustellessaan, miksi Nokian Bochumin tapauksessa tai Metsä-Botnian sellutehdaskiistan kohdalla ei ollut kyse merkittävästä mainekriisistä, haastateltavat painottivat kriisien paikallisuutta ja ohimenevyyttä. Nokian Bochumin tehtaan sulkeminen ei herättänyt laajaa kansainvälistä huomiota, vaan kritiikkiä esitettiin enimmäkseen Saksassa ja sielläkin erityisesti Bochumin alueella.

Metsä-Botnian sellutehdashanke ei kohdannut laajaa vastustusta Uruguayssa. Päinvastoin haastateltavat kuvailevat, että hankkeella oli sekä paikallisen hallituksen että kansalaisten keskuudessa vahva tuki. Suomen ja Metsä-Botnian maine oli Uruguayssa hyvä. Argentiinan puolella hanketta vastustettiin, mutta haastateltavan yhdeksän mukaan sielläkin vain tietyillä alueilla. Hän huomautti, että Argentiina on valtava maa, ja väitti, että

sellutehdaskiiistasta tiesivät vain Gualeguaychún asukkaat ja ne, jotka työskentelivät tapauksen parissa Buenos Airesissa.

”Siis totta kai Gualeguaychún pikkukaupunki sitä vastusti. Mutta muu Argentiina ei luultavasti edes tiennyt, mitä täällä tapahtuu.” H9

Ensimmäisten viikkojen aikana Nokian Bochumin tehtaan sulkeminen oli Saksassa keskusteluohjelmien ja uutisten pääaiheena, mutta muutaman viikon jälkeen aihetta käsiteltiin harvemmin. Vuodessa uutisointi loppui Suomen osalta jo kokonaan. Nokian kohdallakin uutisointi hiipui nopeasti erityisesti sen vuoksi, että yritys alkoi maksaa korvauksia tehtaan sulkemisesta. Uutisoinnissa siirryttiin muihin aiheisiin, kuten matkapuhelinmarkkinoiden murrokseen ja Nokian vaikeuksiin. Haastateltava neljä mainitsi, että aiheeseen palataan aina silloin tällöin, mutta aina vain harvemmin. Hänen kokemuksensa mukaan tapausta on käytetty lähinnä Suomen sisäisissä keskusteluissa esimerkkinä siitä, miten ei tulisi toimia tehtaan sulkemistilanteessa.

Metsä-Botnian sellutehdaskiiistan kohdalla kriisi oli pidempikestoisempi osaltaan sen vuoksi, että Uruguayn ja Argentiinan välistä kiistaa käsiteltiin myös Haagin kansainvälisessä tuomioistuimessa. Mutta tilanne normalisoitui tuomioistuimen päätöksen jälkeen. Maiden väliset suhteet palasivat ennalleen ja sellutehdashankkeen vastustus tyrehtyi. Vastustuksen hiipumiseen vaikutti se, ettei Fray Bentosissa sijaitsevalla sellutehtaalla todettu olevan kielteisiä ympäristövaikutuksia. Uruguayssa tyytyväisyyttä on herättänyt se, että sellutehdas on luonut uusia työpaikkoja ja pitänyt samalla maaseudun asuttuna.

”Jos ajoit sen ohi, niin siellä oli joitain 80-vuotiaita mummoja pelaamassa korttia. Joku on niille siitä varmaan maksanut jonkun latingin, että he siellä istuivat. Ei he siellä varmaan ilmaiseksi istuneet. Ei siellä mitään merkittävää kansanliikettä enää minun mielestäni ole.” H8

Yleisestikin haastateltavat kokivat, että kriisit ovat tyypillisesti ohimeneviä. Ajan kuluessa näkemys kriisien kokoluokasta ja niiden vaikutuksista suhteellistuvat. Haastateltava kaksi huomautti, että vaikka tapaukset tuntuivat omana aikanaan suurilta, eivät ne ole verrattavissa tämän päivän kriiseihin, sillä sosiaalinen media ei vielä vaikuttanut mainekriisien kulkuun.

Haastateltavien mukaan lyhytaikaiset mainekriisit eivät vaikuta Suomen maakuvaan. Maita koskevat mielikuvat perustuvat tunteisiin ja usein ensimmäinen mielikuva maasta on suhteellisen pysyvä. Eri maihin liittyvät mielikuvat muuttuvat hitaasti. Tämän vuoksi mainekriisit vaikuttavat Suomen maineeseen vain hetkellisesti, mutta eivät ratkaisevasti muuta Suomen maakuvaa pitkällä aikavälillä.

”Ne ovat hirveän syvällä ihmisessä ne käsitykset. Koska kyse on tykkämisestä. - - Jos sinulla on ylipäätänsä jostain maasta kuva, niin se on aika tunnelähtöinen. Jollekin, jolle Venäjä on lapsuudesta saakka ollut tällainen vanha vainooja ja kaikkea muuta semmoista. Niin silloin saa sattua ihan hirveästi asioita ennen kuin se perusnäkemys muuttuu.” H4

Johdannossa mainekriisi määriteltiin yllättäväksi tapahtumaksi, joka saa paljon kielteistä julkisuutta, mikä uhkaa muuttaa sidosryhmien organisaatiota koskevia mielikuvia ja pahimmillaan vaarantaa koko organisaation olemassaolon (Coombs 2007; Aula 2010; Zyglidopoulos & Phillips 1999). Vastausten perusteella voimme tulkita, että mainekriisin ensimmäinen osa täyttyi eli molemmissa tapauksissa yllättävä tapahtuma sai paljon kielteistä julkisuutta. Mutta koska Suomen valtion toimintamahdollisuudet tai mielikuvat siihen liittyen eivät muuttuneet pysyvästi, haastateltavat eivät pitäneet kriisiä merkittävänä mainekriisinä.

Haastateltavat näkivät, että kriisien taustalla oli muita tekijöitä, jotka vaikuttivat kriisin kulkuun. Taustatekijöihin viittaaminen muistuttaa Coombsin (2007) kieltämisen ja vähentämisen kriisivalmiusstrategioita. Ensimmäisessä kriisistä syytetään organisaation ulkopuolista tekijää. Jälkimmäisessä pyritään vähentämään organisaation vastuuta kriisistä esimerkiksi vetoamalla siihen, ettei organisaatio voinut vaikuttaa kriisin syntymiseen. (emt. 138–140.)

Haastateltavat kertoivat, että tapausten kriisiytymiseen vaikuttivat poliittiset motiivit. Molemmissa tapauksissa vaalit olivat lähestymässä ja poliitikot pyrkivät vahvistamaan kannatustaan suomalaisia yrityksiä ja Suomea kritisoimalla. Metsä-Botnian kohdalla Argentiinassa olivat lähenemässä presidentinvaalit ja Argentiinan presidentti Kirchner hyödynsi sellutehdaskiistaa oman suosionsa nostattamiseen. Hänen lisäksi Entre Ríosin kuvernööri näki sellutehdashankkeen vastustamisen keinona vahvistaa suosiotaan Gualeguaychún alueella. Haastateltava kahdeksan kuvailikin kiistaa vahvasti poliittiseksi, mikä vaikeutti tilanteen ratkaisemista.

”Mutta se pointti on siinä, että ei ole mitään yksittäistä tekijää – pitämällä tiedotustilaisuuksia, infotilaisuuksia tai käymällä sidosryhmädialogia – mikään näistä ei missään nimessä olisi estänyt kohun syntymistä, koska se oli poliittinen konflikti.” H8

Nokian Bochumin tapauksessa Nordrhein-Westfalenin osavaltion vaalit olivat lähestymässä, ja silloin paikallispoliitikot pyrkivät vahvistamaan kannatustaan Suomea ja Nokiaa kritisoimalla.

”Kyllä se nousi siellä valtakunnalliseksi uutiseksi. Mutta se nousi valtakunnalliseksi uutiseksi sen vuoksi, että se oli paikallisten poliitikkojen intressissä.” H4

Molemmissa tapauksissa alueiden asukkaiden aiemmilla kokemuksilla oli vaikutusta tilanteen kriisiytymiseen. Argentiinaan aiemmin rakennetut tehtaat olivat saastuttavia ja niillä oli ollut kielteisiä ympäristövaikutuksia, minkä vuoksi Gualeguaychún asukkaat olivat huolissaan Metsä-Botnian sellutehtaan vaikutuksista.

”Siellä oli siihen liittyen varmaan aika paljon erilaisia ympäristöhuolia faktisesti, mutta se imago ja ne huolet olivat syntyneet jo paljon aikaisemmin ennen kuin siellä oli aloitettu tekemään yhtään mitään.” H8

Nokian tehdas sijaitsi alueella, joka oli edeltävinä vuosikymmeninä kokenut suuren rakennemuutoksen. Teollisuutta oli siirtynyt alueelta pois ja työttömyys oli lisääntynyt. Haastateltava yksi kertoi, että kansainvälisiä yrityksiä verrattiin heinäsiirkoihin, jotka tulevat, syövät kaiken ja lentävät pois. Nokiasta tuli julkisessa keskustelussa näin toimivan yrityksen symboli.

”Se nousi julkisuudessa loistavaksi esimerkiksi, että nämä ovat heinäsiirkoja tällaiset sijoittajat. Käyvät täällä ja vievät kaiken, mitä irti saavat, ja sitten muuttavat jonnekin, vaikka oli kannattava Bochumin tehdas. Se oli oikein viimeisen päälle sylkykuppi.” H1

Tapauksia ei mielletty Suomelle merkittäviksi mainekriiseiksi senkään takia, etteivät ne vaikuttaneet valtioiden välisiin suhteisiin. Uruguayssa Metsä-Botnian hankkeella oli laaja tuki, ja haastateltavat näkivät, että tapauksessa oli kyse Argentiinan ja Uruguayn välisestä poliittisesta kiistasta.

Nokian tehtaan sulkeminen ei vaikuttanut Suomen ja Saksan välisiin suhteisiin. Haastateltavat arvelivat, että kohun pitkäaikaisilta vaikutuksilta suojasi Suomen hyvä maakuva Saksassa. Myönteistä mielikuvaa Suomesta olivat luoneet pitkälle ulottuvat Suomen ja Saksan väliset kauppasuhteet, yhteinen sotahistoria toisessa maailmansodassa, yhteinen luterilainen uskonto, yhtenäiset talouspoliittiset intressit Venäjän suhteen sekä Suomen EU-jäsenyys. Saksassa arvostettiin asioita, joista Suomi silloin heille edusti: moderniutta, teknologiaa, koulutusta ja tasa-arvoa. Myös mainetutkimus tukee haastateltavien argumenttia. Jos organisaation maine on ollut hyvä ennen mainekriisiä, suojaa se mainetta kohun kielteisiltä vaikutuksilta (Coombs & Holladay 2006).

Saksan liittokansleri Angela Merkel vaati Nokialta tarkempaa selvitystä Bochumin tehtaan sulkemisesta (HS 19.1.2008), mutta haastateltavien mukaan kyse oli vain poliittisesta rutiinista, jossa Merkel toimi poliitikolta odotetulla tavalla. Haastateltavat eivät myöskään pitäneet Nokian Bochumin tapauksen seurauksena, ettei Suomea valittu Frankfurtin kirjamessujen teemamaaksi (HS 21.2.2008). Haastateltavat sanoivat, että asiasta oli keskustelua, mutta todellisuudessa kirjamessuja suunnitellaan pidemmällä aikajänteellä. Haastateltava yksi perusteli, että teemamaaksi valikoitui Islanti heidän erinomaisen kampanjansa vuoksi.

4.1.2 Tapaus ei ollut mainekriisi Suomelle, vaan Suomen maakuva saattoi jopa parantua

Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, ettei tapaus ollut Suomelle mainekriisi. Haastateltava kuusi totesi, että Metsä-Botnian sellutehdaskiista saattoi Suomesta käsin katsottuna vaikuttaa mainekriisiltä, mutta paikallisten näkökulmasta tapahtumat näyttivät erilaisilta. Hän kertoi, että Suomea kohtaan esitettiin voimakasta kritiikkiä, johon suurlähetystö pyrki vastaamaan monin eri keinoin. Mielenosoittajat nimesivät suurlähetystön työntekijät 'Argentiinan vihollisiksi' ja heille lähetettiin henkilökohtaisia uhkauskirjeitä. Metsä-Botnian tapaus vaikutti pitkään Suomen ja Argentiinan välisiin diplomaattisiin suhteisiin, sillä esimerkiksi ministeritason vierailuita ei järjestetty vuosiin. Kuitenkin haastateltavan johtopäätös oli, ettei kyse ollut Suomen mainekriisistä.

”Kyllä minä luulen, että hyvin moni vastaisi tuohon, että kyllä. Että siltä se ainakin Suomeen päin näytti. Mutta paikallaolijan näkökulmasta... Kyllä minun on pakko sanoa ei.” H6

Haastateltavan argumentaatorakenne on erilainen kuin edellisten haastateltavien kohdalla, jonka vuoksi argumentaatiotaulukko on eri mallinen. Pääväitettä 'Tapaus ei ollut mainekriisi Suomelle, vaan Suomen maakuva saattoi jopa parantua' tukevat kaksi väli- väitettä 'Metsä-Botnian tapaus ei pilannut Suomen maakuva' ja 'Tapauksen paisumiseen vaikuttivat monet muut taustatekijät'. Perustelut tukevat väli- väitettä. Vastaväitteet ovat vastaväitteitä väli- väitteelle.

Argumentaatiotaulukko 2

PÄÄVÄITE: Tapaus ei ollut mainekriisi Suomelle, vaan Suomen maakuva saattoi jopa parantua.		
VÄLIVÄITE	PERUSTELU	VASTAVÄITE
Metsä-Botnian tapaus ei pilannut Suomen maakuva.	Maabrändit muuttuvat hitaasti. Suomella oli Argentiinassa hyvä maakuva. Argentiinalaiset suhtautuivat kriittisesti Suomesta esitettyyn kritiikkiin. Suomen tunnettuus kasvoi.	Suomea kohtaan esitettiin voimakasta kritiikkiä. Suurlähetystön oli toimittava tilanteessa aktiivisesti. Tapaus vaikutti Suomen ja Argentiinan välisiin suhteisiin.
Tapauksen paisumiseen vaikuttivat monet muut taustatekijät.	Erilainen käsitys valtion roolista valtio-omisteisissa yrityksissä. Kyse oli yleisestä luottamuspulasta yhteiskunnassa. Poliitiikan ja tieteen toimiminen toisistaan erillään. Maan poliittinen kahtia jakautuneisuus. Argentiinan omat sisäpoliittiset syyt. Maksettujen mielenosoittajien kulttuuri.	

Metsä-Botnian sellutehdaskiista ei vaikuttanut kielteisesti Suomen maakuvaan. Kuten aiemmatkin haastateltavat myös haastateltava kuusi perusteli tätä sillä, että yksilöiden mielikuvat jostakin maasta ovat suhteellisen pysyviä ja maabrändit muuttuvat hitaasti. Kuten Nokian Bochumin tehdaskiistankin tapauksessa, Argentiinassa Suomea suojasi mainekriisiltä sen aiempi hyvä maine. Argentiinassa Suomi tunnettiin koulutuksesta, mutta myös siitä, miten Suomi sijoittui erilaisten kansainvälisten vertailuiden kärkeen. Esimerkiksi Suomi tunnettiin vähiten korruptoituneena maana. Suomea kohtaan esitetty kritiikki oli ristiriidassa aiemman Suomi-kuvan kanssa, joten argentiinalaiset suhtautuivat siihen kriittisesti.

”Suomi ei missään vaiheessa ollut argentiinalaisten näkökulmasta maa, jolla oli koloniaalista perinnettä tai taakkaa. Se oli itseasiassa se, mikä hämmensi argentiinalaisia, että miten niin saastuttavaa teollisuutta Suomesta. Että tämä yhtälöhän ei ole mahdollinen.” H6

Haastateltavan kuusi oli sitä mieltä, että Metsä-Botnian sellutehdaskiista ei ollut Suomelle mainekriisi, vaan saattoi jopa parantaa Suomen maakuvaa, sillä se teki Suomen tunnetuksi.

”Minulla oli hyvin vahvasti se mielikuva, että itseasiassa meidän maakuvamme jopa saattoi parantua tässä. Eli Suomi tuli tietoisuuteen. Ne, jotka eivät tunteneet Suomea aikaisemmin, halusivat ottaa selvää, mistä tässä maassa on kyse.” H6

Kuten edellisenkin ryhmän haastateltavien kohdalla myös haastateltava kuusi näki, että Metsä-Botnian sellutehdaskiistan paisumiseen vaikuttivat monet muut taustatekijät. Hän mainitsi myös argentiinalaisten käsityksen valtion ja osittain valtio-omisteisen yrityksen välisestä suhteesta olevan erilainen. Suomea kritisoitiin voimakkaasti, sillä argentiinalaiset uskoivat, että Suomen hallitus voi vaikuttaa sellutehdashankkeen etenemiseen.

Sellutehdashankkeesta levisi virheellistä tietoa, jota Suomen suurlähetystö tai Metsä-Botnia eivät saaneet korjattua. Yksi syy oli Argentiinan omasta historiasta johtuva yhteiskunnassa vallitseva laaja luottamuspulla. Haastateltavan mukaan argentiinalaiset eivät luottaneet yrityksiin, poliitikkoihin tai mediaan, minkä vuoksi he eivät luottaneet myöskään Suomen suurlähetystöön, Metsä-Botniaan tai suomalaisiin asiantuntijoihinkaan.

Toinen syy virheellisen tiedon leviämiseen oli haastateltavan mukaan se, että Argentiinassa politiikka ja tiede toimivat toisistaan erillään, jolloin argentiinalaisten tutkijoiden asiantuntemusta tai tieteellistä tutkimustietoa ei hyödynnetty viranomaisyhteistyössä tai poliittisessa päätöksenteossa.

Kolmas syy oli argentiinalaisten sanomalehtien puoluepoliittinen sitoutuneisuus. Tämän johtuu argentiinalaisen yhteiskunnan jakautumisesta oikeistoon ja vasemmistoon maan diktatuurihistorian myötä. Myös sanomalehdet edustavat selkeästi joko oikeistoa tai vasemmistoa. Diktatuurihistorian vuoksi sanomalehdet painottavat objektiivisuuden

sijaan kantaaottavuutta. Mutta haastateltavan mukaan argentiinalaiset tunnistavat eri lehtien puoluekannat ja suhtautuvat siten kriittisesti uutisointiin.

”Medialla se diktatuurin perintö tarkoittaa sitä, että siellä on sellainen iso kollektiivinen trauma siitä, että he eivät diktatuurin aikana tarpeeksi ottaneet kantaa. Ja näin ollen nyt hyvä argentiinalainen ottaa aina kantaa.” H6

Edellisten haastateltavien tapaan haastateltavan kuusi otaksuu, että Metsä-Botnian sellutehdaskriisin kärjistymiseen vaikuttivat Argentiinan sisäpoliittiset syyt. Haastateltava näki Metsä-Botnian sellutehdaskiistan tavanomaisena esimerkkinä siitä, miten argentiinalainen peronistihallinto hyödyntää poliittisessa retoriikassa ulkopuolelta tulevaa vihollista. Sen avulla voidaan vahvistaa omaa kannatusta ja kääntää katseet pois muista Argentiinan sisäisistä ongelmista.

Metsä-Botnian sellutehdaskiistan kärjistymiseen vaikutti argentiinalainen maksettujen mielenosoittajien kulttuuri. Haastateltava kertoi, että kasituhattaluvun talouskriisistä lähtien matalatuloisille on maksettu päivärahaa mielenosoituksiin osallistumisesta. Hänen mukaansa Metsä-Botnian sellutehdasta vastustavissa mielenosoituksissa suurin osa osallistujista oli maksettuja mielenosoittajia, joiden rahoitus tuli julkisilta toimijoilta. Toisaalta hän painotti, että osa paikallisista Gualeguaychún asukkaista oli aidosti huolissaan sellutehtaan ympäristövaikutuksista, mutta toimintaa mobilisoi ulkopuolinen vaikuttaja. Haastateltava argumentoi, että tavalliset argentiinalaiset tunnistavat, milloin kyse on maksettujen mielenosoittajien mielenilmauksesta, eivätkä suhtaudu silloin niihin niin vakavasti.

”Sitä minä pidin hirveän tärkeänä, että on olemassa ihan aidosti huolestuneita ihmisiä varsinkin siellä Gualeguaychússa. - - Mutta heidät valjastettiin aivan uskomattomalla rahalla ja taidolla tähän mukaan. - - Se miltä suomalaisesta näyttää se, että siinä on kaks sataa ihmistä Suomen lipun kanssa, jota poltetaan. Sitten he huutavat, että Tarja Halonen olet pahan kätyri. Niin se näyttäytyy suomalaisille ihan erilaiselta kuin argentiinalaiselle. Kun tavallinen argentiinalainen näkee tuon, hän näkee jo heti niiden mielenosoittajien ulkonäöstä, mistä on kysymys.” H6

4.1.3. Tapaus oli merkittävä mainekriisi, mutta se ei pilannut Suomen mainetta kokonaan

Nokian Bochumin tapaukseen liittyvistä haastateltavista kaksi ja Metsä-Botnian tapaukseen liittyvistä haastateltavista yksi koki, että kyse oli merkittävästä mainekriisistä Suomelle. Mutta muiden haastateltavien tavoin he eivät kuitenkaan nähneet, että Suomen maine olisi pidemmällä aikavälillä huonontunut.

Haastateltavien argumentaatorakenne oli samanlainen kuin argumentaatiotaulukossa yksi. Pääväite 'Tapaus oli merkittävä mainekriisi, mutta se ei pilannut Suomen mainetta kokonaan' koostui kahdesta osasta: väitteestä 'Tapaus oli merkittävä mainekriisi' ja sen vastaväitteestä 'Mutta se ei pilannut Suomen mainetta kokonaan'. Väliväitteelle ja vastaväitteelle esitetään väliperusteluita ja näille viimeisiä perusteluita.

Haastateltavat kuvailivat tilannetta sanoin 'shitstorm', 'kova isku', 'vakava kysymys', 'iso asia', 'mainehaitta' ja 'imago-ongelma', joita muut haastateltavat eivät käyttäneet tapausta kuvaaillessaan. Molempien tapausten koettiin vaikuttaneen kielteisesti Suomea koskeviin mielikuviin.

"Se reaktio oli *shitstorm*. - - Se oli tsunami, niin kuin minä sanoin tässä, että se vaan tuli. - - Ei se minun mielestäni meidän mainettamme siis...ei se mikään pysyvä tahra ollut. Mutta kyllä se aika kova isku oli." H3

Metsä-Botnian sellutehdaskiistan kohdalla haastateltava seitsemän painotti, että Uruguiayn puolella Suomen maine oli hyvä, muuta Argentiinan puolella Suomen maine oli ollut useamman vuoden ajan heikompi.

"No. Kyllä. En tätä täysin vierastasi, koska kyllä siinä oli semmoisia aikoja, jolloin Suomen maine ja kuva Argentiinassa oli hyvin huono ja heikentynyt. - - Mutta kyllä oli tällöinen maine ja imago-ongelma Argentiinassa usean vuoden ajan. Sanoisin vuosina 2004-2008 suurin piirtein näinä aikoina." H7

Nokian Bochumin tapauksen kohdalla haastateltavat kolme ja viisi kuvailivat, kuinka Suomen maine oli ennen tehdaskiistaa jopa epätodellisen korkealla. Haastateltavat kertoivat, että Suomea ihailtiin muun muassa sen koulutusjärjestelmän, Pisa-testituloksien, pohjoismaisen hyvinvointivaltiomallin ja teknologisen innovatiivisuuden vuoksi. Nokian Bochumin tehtaan sulkeminen tuli yllätyksenä ja tapauksen koettiin olevan ristiriidassa aiempiin Suomeen liittyvien mielikuvien kanssa. Suomea kohtaan esitettiin voimakasta

kritiikkiä. Haastateltavat luonnehtivat reaktioita suuttumukseksi ja vihaksi Suomea kohtaan.

Argumentaatiotaulukko 3

PÄÄVÄITE: Tapaus oli merkittävä mainekriisi, mutta se ei pilannut Suomen mainetta kokonaan.	
VÄLIVÄITE: Kyse oli merkittävästä mainekriisistä	
VÄLIPERUSTELU	VIIMEINEN PERUSTELU
	Mielikuvat Suomesta muuttuivat kielteisemmäksi. (Nokia) Heikko maine Argentiinassa. (Metsä-Botnia)
Yrityksen ja valtion suhde nähtiin tiiviinä.	Nokian merkitys Suomen maakuvalle. (Nokia) Erilainen käsitys valtion roolista valtio-omisteisessa yrityksessä. (Metsä-Botnia)
Suomea kohtaan esitettiin voimakasta kritiikkiä.	Tapaus toi Suomelle paljon kielteistä julkisuutta mediassa. Kansalaispalautteet. Mielenosoitukset. (Metsä-Botnia) Vaati muita varatoimia suurlähetystön puolelta. (Metsä-Botnia)
Poliitikoiden aktivoituminen asian teemoilta.	Liittokanslerin ja Nordrhein-Westfalenin pääministerin kritiikki. (Nokia) Argentiinan hallituksen aktivoituminen. (Metsä-Botnia) Ministeritason keskustelut. (Metsä-Botnia)
Taustatekijät, jotka tekivät kriisistä vielä suuremman. (Nokia)	Yrityksen virheellinen toiminta. (Nokia) Ruhrin alueen rakennemuutos. (Nokia) Lähenevät vaalit. (Nokia)
VASTAVÄITE: Mutta se ei pilannut Suomen mainetta kokonaan.	
VÄLIPERUSTELU	VIIMEINEN PERUSTELU
Kriisien väliaikaisuus.	Akuutti vaihe kesti muutamia viikkoja, uutisointi yhden kevään. (Nokia) Vuosien varrella tilanne normalisoitui. (Metsä-Botnia)
Tapauksen paisumiseen vaikuttivat muut taustatekijät. (Metsä-Botnia)	Sisäpoliittiset syyt. (Metsä-Botnia) Argentiina olisi halunnut sellutehtaan. (Metsä-Botnia) Kansalaisliikkeiden taustalla maksetut ammattimaiset agitaattorit. (Metsä-Botnia)
Ei vaikuttanut maiden välisiin suhteisiin.	Ei vaikuttanut Saksan ja Suomen välisiin suhteisiin. (Nokia) Ei vaikuttanut muuhun yhteistyöhön Argentiinan kanssa. (Metsä-Botnia)

Pekka Aulaan (2009) nojaten voimme tulkita, että Suomen ja Nokian kohdalla oli kyse hyvin klassisesta maineriskistä, jossa organisaation maine ja todellinen toiminta ovat riskitilassa keskenään. Sidosryhmillä on tiettyjä mielikuvia ja odotuksia siitä, kuinka Suomi tai Nokia toimii, ja kun organisaatio muuttaa toimintaansa, siitä syntyy maineriski. (emt.

62–63.) Toisaalta maineriski saattoi syntyä juurikin Suomen ja Nokian aiemman hyvän maineen takia. Charles Fombrun (1996) kirjoittaa, että hyvämaineisten organisaatioiden toimintaa seurataan julkisuudessa tiiviisti, minkä seurauksena sidosryhmien organisaatiota koskevat mielikuvat voivat herkemmin muuttua. Hyvä maine voi siis altistaa organisaation tai yrityksen erilaisille mainekriiseille. (emt. 378.)

”Taustalla on oikeastaan se, että Suomi oli *Das Wunderland*. - - Ja yhtäkkiä, Suomi tekee jotakin, joka koetaan loukkaavaksi. - - Tämä on semmoinen psykologinen juttu. Jos joku kaveri tekee sinulle jotakin, se on yksi asia. Mutta jos joku ystävä tekee sinulle jotakin, se on pahempi.” H3

”Se vaikutti ehdottomasti. Se viattomuus...suomalainen tietynlainen viattomuus häipyi siinä. - - Se näkyi sellaisena pettymyksenä, että Suomi on ihan tavallinen maa. Se ei ole enää se meidän ihannoima maa, joka kantaa huolta.” H5

Vaikka Suomella oli hyvä maine Saksassa ennen Nokian Bochumin tapausta, haastateltava kolme huomautti, ettei Suomi ollut Saksalle naapurimaan kaltainen läheinen maa. Suomesta oltiin kiinnostuneita, mutta se ei suojannut Suomea mahdollisilta mainekriiseiltä.

”Joussen, josta tuli sitten pääkonsuli. Niin hän sanoi, että Suomi oli jotain uutta *etwas neues*. Mutta kuva oli *fragile* hauras.” H3

Kuten aiemmat haastateltavat totesivat, molemmissa tapauksissa yritysten ja valtion suhde nähtiin tiiviinä. Haastateltava seitsemän kertoi, että argentiinalaispoliitikoilla oli erilainen käsitys valtion roolista valtio-omisteisessa yrityksessä, ja Argentiinan hallitus vaati Suomen hallitusta siirtämään Metsä-Botnian sellutehtaan paikkaa.

Saksassa Nokialla oli suuri merkitys Suomen maakuvan kannalta. Ennen tehtaan sulkemista, Nokian vaikutus oli myönteinen. Haastateltava viisi kuvaili Nokiaa Suomi-kuvan ’kruunujalokiveksi’. Tehtaan sulkemispäätöksen myötä Nokia vaikutti kielteisesti Suomen maineeseen.

”Mutta me rojahdimme sitten maan suurimman firman kautta. Ja aika pienenkin. Jos ajattelee Nokian kokoa globaalisti, niin olihan se kumminkin yhden pienen vanhanaikaisen paskatehtaan sulkeminen...miten suuri vaikutus sillä oli.” H5

Molemmissa maissa tapaukset toivat Suomelle paljon kielteistä julkisuutta mediassa ja Suomea kritisoitiin voimakkaasti. Kuten jo mainittiin, Saksassa Suomea kritisoitiin Nokian Bochumin tehtaan sulkemisesta, sillä sen koettiin olevan ristiriidassa aiemman Suomi-kuvan kanssa. Molemmissa tapauksissa suurlähetystö vastaanotti kielteistä kansalaispalautetta ja suurlähetystön työntekijöille lähetettiin vihapostia.

”Minä saan aika vähän *hate mailia*. Mutta minä sain jonkun verran. Ja sitten minua pyydettiin radioon. Mutta se oli kuitenkin semmoista, ettei minulle koskaan aikaisemmin ollut sellaista sattunut.” H3

Metsä-Botnian sellutehdaskiistan tapauksessa Suomea kritisoitiin saastuttavan teollisuuden viemisestä kehitysmaihin, ympäristön saastuttamisesta ja tehtaan siirtämisen neuvottelemisesta kieltäytymisestä. Argentiinassa pidettiin Suomen ja Metsä-Botnian vastaisia mielenosoituksia. Edelliset haastateltavat olivat kumonneet mielenosoitusten merkityksen sillä vastaväitteellä, että suurin osa mielenosoittajista oli maksettuja mielenosoittajia. Haastateltava seitsemän totesi, että kriisin eskaloitumisen taustalla vaikuttivat ammattimaiset agitaattorit, mutta hän ei maininnut maksettuja mielenosoittajia. Hän keskittyi kuvailemaan mielenosoitusten merkitystä, kokoa, määrää sekä toimenpiteitä, mitä ne suurlähetystöltä edellyttivät.

”Ja hänen aikanaan oli esimerkiksi aika pahoja Suomen vastaisia mielenosoituksia. Hän [suurlähettiläs] joutui ottamaan pois suurlähetystön nimikyltin, jotta ihmiset eivät näkisi, että tämä on Suomen suurlähetystö. - Kun nämä mielenosoitukset ja tämä painostus alkoivat, hän koki sen niin pahaksi, että hän vähäksi aikaa meni kokoaan asumaan Uruguayhin.” H7

Haastateltavat suhtautuivat taustekijöiden merkitykseen eri tavalla. Joidenkin haastateltavien kohdalla taustatekijät tukivat väitettä ’Kyse ei ollut merkittävästä mainekriisistä’, kun taas toisten kohdalla ne tukivat väitettä ’Kyse oli merkittävästä mainekriisistä’.

Nokian Bochumin tapauksen kohdalla taustatekijät olivat perusteluita väitteelle ’Kyse oli merkittävästä mainekriisistä’. Haastateltavien kolme ja viisi argumentaatioissa saksalaispoliitikoiden esittämä kritiikki nähtiin osoitukseksi tapauksen merkittävydestä. Angela Merkelin selvityspyyntöä tehtaan sulkemisen syistä ei tulkittu vain poliittiseksi rutiiniksi, vaan merkiksi tilanteen vakavuudesta. Nordrhein-Westfalenin pääministeri Jürgen Rüttgers vastusti tehtaan sulkemista voimakkaasti. Hän kieltäytyi osallistumasta Suomen uuden kunniakonsulin nimittämistilaisuuteen, sillä yksi tilaisuuden puhujista olisi ollut

Nokia Networksin entinen toimitusjohtaja. Haastateltavan kolme mukaan Rüttgers ei halunnut olla tekemisissä Suomen tai Nokian kanssa.

”Minun mielestäni siinä oli semmoista, että jopa Angela Merkel olisi sanonut jotain hapanta siinä tilanteessa. Että kyllä se osoittaa sen, kuinka iso asia se oli Saksassa.” H5

Haastateltavat argumentoivat, että Nokia toimi tilanteessa taitamattomasti, minkä vuoksi tehtaan sulkemisesta syntyi suuri kohu. Heidän mukaansa Nokia teki virheen, kun se ei neuvotellut asiasta ensin paikallisen ammattiyhdistysliikkeen kanssa. Haastateltavan kolme mielestä Nokian olisi pitänyt myös keskustella aiheesta Angela Merkelin ja Jürgen Rüttgersin kanssa ennen tehtaan sulkemispäätöksen tekoa.

Kuten aiemmin mainittu, paikallisten suuttumusta lisäsi se, että alue oli kokenut suuren rakennemuutoksen. Lisäksi paikallisvaalit olivat tulossa, jolloin pääministeri Rüttgers reagoi tilanteeseen voimakkaasti. Kohun synnyttyä tilanteen hoitamistavassa oli haastateltavan viisi mukaan Nokian puolelta puutteita. Haastatellut kokivat, ettei Nokia tiedottanut riittävästi tai ollut toimittajien tavoitettavissa. Myös Aula ja Heinonen (2016) korostavat viestinnän merkitystä mainekriisin hoitamisessa ja huomauttavat, että taitamaton viestintä saattaa tehdä mainekriisistä vielä pahemman.

”Minun mielestäni he eivät tajunneet, miten vaikeaa Saksassa on sulkea tehdas. Ja miten kallista siitä tulee, koska siellä on niin vahva ay-liike.” H5

”Nokia ei ymmärtänyt sitä, ettei Saksassa voi toimia suoraviivaisesti. Jos tekee jotakin Saksassa, pitää varmistaa, että ne, joita asia koskee poliittisesti myös tietävät sen. - - Nokian toiminta varsinkin, kun se iski tällaiseen kriisikaupunkiin ja vaalien alla siis aluepolitiikassa. Kauheaa. Se olisi pitänyt hoitaa eri tavalla.” H3

Metsä-Botnian tapauksessa haastateltava seitsemän argumentoi, että poliitikoiden ja viranomaisten aktivoituminen oli osittain merkki mainekriisin merkittävydestä, mutta myös osoitus siitä, että kriisiin vaikuttivat taustatekijät, jotka eivät olleet Suomen tai Metsä-Botnian vastuulla. Tapauksen merkittävyttä vahvisti se, että Argentiinan hallitus vaati Suomen hallitusta siirtämään sellutehtaan paikkaa. Asiasta keskusteltiin monella eri ministeritasolla. Haastateltava kertoo, että Argentiinan ulkoministeriön korkein virka-

mies pyysi Suomen Argentiinan suurlähettilään puhutteluun ja varoitteli sellutehdashankkeen jatkumisen seurauksista.

Mutta Argentiinan presidentin ja Entre Ríosin kuvernöörin Suomea ja Metsä-Botniaa koskeva kritiikki tukee väitettä siitä, ettei kyse ollut merkittävästä mainekriisistä. Edellisten haastateltavien tapaan hän nosti esille lähenyvät vaalit ja näki, että tapauksen kriisiyttäminen oli poliitikoiden keino vahvistaa omaa kannatustaan. Hän kertoi, että viranomaisien kesken virallisesti Suomea kritisoitiin, mutta yksityiskeskusteluissa argentiinalaiset toivat esille kriisin poliittiset motiivit.

”Argentiinassa jo silloin yksityiskeskusteluissa ihmiset sanoivat, että *äh*, tiedättehan te nämä meidän poliitikkomme, että tähän nyt vaan on poliittista peliä. Entre Ríosin kuvernööri, tiedättehan te, että hän haluaa nostaa poliittista profiliaan.” H7

Muut Metsä-Botnian tapauksen taustatekijät tukivat väitettä ’Tapaus ei pilannut Suomen mainetta’. Haastateltava seitsemän mukaan Argentiina nostatti tapauksesta kohun, sillä he olisivat halunneet sellutehtaan heidän puolelleen jokea, sillä myös Argentiinassa on istutusmetsiä. Kuten haastateltava kuusi, haastateltava seitsemän uskoi, että osa mielenosoittajista oli aidosti huolissaan sellutehtaan vaikutuksista, mutta toimintaa mobilisoi ammattimaiset agitaattorit. Näiden tekijöiden vuoksi haastateltavan mielestä Argentiinan ja Uruguay rajajoen ylittävällä sillalla järjestetyt mielenosoitukset ja tiesulut eivät olleet Suomen vastuulla.

”Mutta kun se meni väärälle puolelle jokea ja väärään maahan, niin he alkoivat rähinöimään siitä. Että kyllä se tämä on hyvin paljon totuus.” H7

Vaikka haastateltavat kokivat, että Nokian Bochumin tapauksessa ja Metsä-Botnian sellutehdaskiiressä oli kyse merkittävistä mainekriiseistä, ei kriisi heidän mielestään pilannut Suomen mainetta kokonaan. Aiempien haastateltavien tapaan he korostivat kriisien väliaikaisuutta. Nokian Bochumin tapauksessa intensiivisin kielteisen julkisuuden vaihe kesti muutamia viikkoja. Mediassa aihetta käsiteltiin muutamia kuukausia, minkä jälkeen siirryttiin muihin uutisaiheisiin. Haastateltavan seitsemän mukaan Suomen mainekriisi Argentiinassa ajoittui vuosien 2004–2008 välille, jonka jälkeen kriisi vähitellen hiipui pois. Tähän vaikuttivat Haagin kansainvälisen tuomioistuimen tekemä päätös, sellutehtaan ympäristövaikutuksista tehdyt selvitykset sekä uuden presidentin valinta vaalien jälkeen.

Haastateltavien mukaan tapaukset eivät vaikuttaneet maiden välisiin suhteisiin. Suomen ja Saksan väliset poliittiset suhteet ja kaupankäynti jatkuivat häiriöittä. Haastateltava viisi oli muista haastateltavista poiketen kuitenkin sitä mieltä, ettei Suomea valittu Frankfurtin kirjamessejien teemamaaksi Nokian Bochumin tehtaan sulkemisen vuoksi. Haastateltava seitsemän totesi, ettei Metsä-Botnian sellutehdaskiista vaikeuttanut muuta Suomen ja Argentiinan välistä yhteistyötä. Muilla suomalaisyrityksillä ei ollut hankaluuksia Argentiinassa. Kaupan edistäminen bilateraalisesti ja multilateraalinen yhteistyö jatkuivat normaalisti.

4.2. Suurlähetystön ja yrityksen rooli mainekriisin ratkaisemisessa – Kenen kriisistä oli kyse?

Toinen haastateltavien kanssa käsitelty tema oli yrityksen ja valtion tekemä yhteistyö mainekriisien hoitamisessa. Haastatteluista ilmeni, että haastateltavilla oli hyvin erilaisia käsityksiä suurlähetystön aktiivisuudesta tilanteen hoitamisessa ja siitä, kenen vastuulla mainekriisi oli. Alla olevat taulukot havainnollistavat vastaajien näkemyseroja.

Taulukoista on havaittavissa, että suurin osa haastateltavista kuvaili suurlähetystön toimintaa aktiiviseksi kriisin ratkaisemisessa. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta näin vastanneet argumentoivat, että suurlähetystön aktiivisuus oli hyvä asia.

Kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että kriisin ratkaiseminen oli yrityksen vastuulla, mutta suurlähetystö tarjosi avuksi tukitoimintaa. Yksi haastateltavista kuvaili suurlähetystön roolia aktiiviseksi, mutta näki silti mainekriisin ratkaisemisen vastuun olleen yrityksellä.

Haastateltavat olivat eri mieltä siitä, kenen mainekriisistä tapauksessa oli kyse ja kenen vastuulla sen ratkaiseminen oli. Kolme haastateltavista koki suurlähetystön aktiivisuuden hyväksi asiaksi, sillä kyse oli sekä Suomen että yrityksen mainekriisistä. Kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että mainekriisin ratkaiseminen oli Suomen viranomaisten vastuulla, kun taas neljä haastateltavista näki, että kyse oli yrityksen mainekriisistä. Kaksi heistä totesi, että tästä syystä suurlähetystöllä ei ollut aktiivista roolia mainekriisin hoitamisessa. Haastateltavan neljä mukaan suurlähetystö oli liian aktiivinen, sillä kyse oli yrityksen mainekriisistä. Haastateltava kolme argumentoi, että suurlähetystö oli aktiivinen ja se oli hyvä asia, mutta yritys oli vastuussa mainekriisin hoitamisesta.

Kun verrataan tapauksia toisiinsa, huomataan, että Nokian Bochumin tapauksen kohdalla suurin osa haastateltavista vastasi, että kyse oli yrityksen mainekriisistä. Kukaan ei esittänyt, että vastuu mainekriisin ratkaisemisesta olisi kuulunut Suomen viranomaisille. Metsä-Botnian kohdalla vastausten kohdalla on enemmän hajontaa, mutta puolet haastatelluista oli sitä mieltä, että vastuu Argentiinan puoleisesta kriisistä kuului Suomen viranomaisille. Eli Nokian Bochumin tapauksen nähtiin olevan enemmän yrityksen vastuulla, kun taas Metsä-Botnian sellutehdaskiistan Suomen viranomaisten vastuulla.

	Nokian Bochumin tehtaan sulkeminen				
Haastateltava	1	2	3	4	5
Suurlähetystö oli aktiivinen kriisin hoitamisessa	Kyllä	Ei	Kyllä/Ei	Kyllä	Kyllä
Aktiivisuus oli hyvä asia	Kyllä		Kyllä	Ei	Kyllä
Kenen vastuulla mainekriisin ratkaiseminen oli?	Molempien	Yrityksen	Yrityksen	Yrityksen	Molempien

	Metsä-Botnian sellutehdaskiista			
Haastateltava	6	7	8	9
Suurlähetystö oli aktiivinen kriisin hoitamisessa	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei
Aktiivisuus oli hyvä asia	Kyllä	Kyllä	Kyllä	
Kenen vastuulla mainekriisin ratkaiseminen oli?	Molempien	Suomen	Suomen	Yrityksen

Seuraavaksi vastaajien argumentaatiota tarkastellaan tarkemmin jakamalla vastaukset kahteen ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään sijoittuvat haastateltavat, jotka vastasivat, että suurlähetystön aktiivisuus oli mainekriisin kannalta hyvä asia, sillä kyse oli joko Suomen tai Suomen ja yrityksen yhteisestä mainekriisistä. Toiseen ryhmään kuuluvat haastateltavat, joiden mielestä suurlähetystö tarjosi yrityksille avuksi vain tukitoimintaa, sillä tapauksessa oli kyse yrityksen mainekriisistä. Haastateltava neljä sijoittuu jälkimmäiseen ryhmään, sillä hän perusteli pitkästi, miksi Suomen suurlähetystön ei olisi pitänyt auttaa Nokiaa niin paljon mainekriisin hoitamisessa.

4.2.1. Suurlähetystöllä oli aktiivinen rooli kriisin ratkaisemisessa

Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat Nokian Bochumin tapaukseen liittyen haastateltavat yksi ja viisi sekä Metsä-Botnian sellutehdaskiistaan liittyen kuusi, seitsemän ja kahdeksan. Haastateltavat argumentoivat, että Suomen suurlähetystön oli toimittava tilanteessa aktiivisesti.

”Jos Suomesta puhutaan vääristelevää tietoa siitä, kuinka saastunutta Suomessa on, niin totta kai meidän tehtävä suurlähetystönä on oikoa ja kertoa sitä Suomen tarinaa niin kuin me sen näemme.” H6

Argumentaatiotaulukko 4

PÄÄVÄITE: Suomen suurlähetystön oli toimittava tilanteessa aktiivisesti.		
VÄLIVÄITE	PERUSTELU	VASTAVÄITE
Kyse oli normaalista suurlähetystön tekemästä työstä.	Analyysi- ja asiantuntija-apu. Mediaseuranta. Mediasuhteet. Kansalaispalaute ja mielenosoittajien tapaaminen. Viranomaisten ja poliitikoiden tapaaminen.	Suurlähettiläs saattoi reagoida tapaukseen myös henkilökohtaisella tasolla. (Nokia)
Puutteet yritysten viestinnässä.	Yritys ei ymmärtänyt tilanteen vakavuutta. (Nokia) Yrityksellä ei alussa ollut paikan päällä yhteyshenkilöä. (Metsä-Botnia)	
Suurlähetystön tehtävä on Suomen maakuvausta huolehtiminen.	Suomea kohtaan esitetty kritiikki. Mainekriisin ratkaiseminen ei ollut yrityksen vaan Suomen tehtävä. (Metsä-Botnia)	
Suurlähetystön tehtävä on viennin edistäminen ja suomalaisten yritysten auttaminen.	Yrityksen merkitys Suomen maakuvalle ja kansantaloudelle. (Nokia) Investoinnin koko. (Metsä-Botnia)	Suurlähetystön tehtävä ei ole puolustaa yhden yksittäisen yrityksen liiketoimintaa.
Rajat yrityksen ja valtion välillä olivat selvät.	Valtio ja yritys toimivat toisistaan erillään. Suurlähetystön tehtävät määrittelee ulkoasiainhallintolaki.	Käytännössä yrityksen ja valtion välisiä rajoja ei ole aina helppo tunnistaa.
Mainekriisin ratkaiseminen ei ollut yrityksen vaan Suomen tehtävä. (Metsä-Botnia)	Yrityksen tehtävä oli keskittyä liiketoimintaan. Viranomaisille kuuluivat Suomen maineen korjaaminen ja kriisin poliittinen ulottuvuus.	

Haastateltavien argumentaatorakenne on samanlainen kuin taulukossa kaksi. Pääväitettä 'Suomen suurlähetystön oli toimittava tilanteessa aktiivisesti' tukevat eri väliväitteet. Näille väliväitteille esitetään perusteluita ja vastaväitteitä.

Molemmissa tapauksissa suurlähetystöt seurasivat tiiviisti tapahtumien etenemistä erityisesti mediassa. Suurlähetystöt informoivat yrityksiä tapahtumien kehityksestä ja tarjosivat tarvittaessa oman asiantuntijuutensa yrityksen käyttöön.

Suurlähetystöt olivat aktiivisia mediasuhteiden hoidossa. Suurlähettiläät, lehdistövirkamiehet ja ulkoasiainsihteerit tapasivat toimittajia, vastasivat heidän esittämiin kysymyksiin tapauksiin liittyen, järjestivät haastatteluja yritysten edustajien ja muiden asiantuntijoiden kanssa ja antoivat itsekkin haastatteluja niitä pyydettyä. Suurlähetystöjen työntekijät olivat toimittajien tavoitettavissa, mutta miettivät myös proaktiivisesti, kuinka Suomea ja suomalaisia yrityksiä kohtaan esitettyyn kritiikkiin voitaisiin vastata. Esimerkiksi Suomen Argentiinan suurlähettiläs kirjoitti Helsingin Sanomiin (28.8.2005) ja Suomen Saksan suurlähettiläs Handelsblattiin (Ulkoministeriön arkisto 23.01.2008) mielipidekirjoituksen. Lisäksi Metsä-Botnian tapauksessa suurlähetystö piti aiheeseen liittyviä seminaareja.

"Nokiahan ei minun mielestäni tajunnut, miten iso juttu tämä oli. Että me sitten suurlähettilään kautta informoitiin heitä siitä. Mutta se työ, joka tehtiin silloin, oli tämmöistä reaktiotyötä. Sen lisäksi lähdimme tätä mediatyötä miettimään. Ja myöskin sitä, minne ei kannata laittaa yhtään mitään." H5

Kansalaispalautteeseen vastaaminen kuului suurlähetystöjen tehtäviin. Metsä-Botnian sellutehdaskiistan kohdalla suurlähetystö otti myös vastaan mielenosoittajia ja kansalaisjärjestöjen edustajia.

"Ja tietysti me tapasimme kansalaisyhteiskuntaa aivan käsittämättömät määrät. - - Eli yleensä sieltä tuli semmoinen neljän viiden hengen delegaatio ja sitten he esittivät asiansa. Heillä oli yleensä joku paperi. Ja sitten keskusteltiin, juotiin kahvia ja sitten he lähtivät pois." H6

Suurlähetystöt auttoivat organisoimaan tapaamisia eri toimijoiden välille. Haastateltavat kertoivat, että monessa maassa yritykset tarvitsevat viranomaisten apua tapaamisten järjestämisessä, jos he haluavat tavata paikallisia viranomaisia tai päättäjiä.

”Ovenavausrooli, koska ei näissä maissa ja kehitysmaissa yleensä korkeat viranomaiset ja ministerit ota vastaan firman edustajaa. Ei se ole kovin tavanomaista, että firmasta insinööri ja tuotanto-osastopäällikkö Tuppurainen haluaisivat tulla tapaamaan ministeriä. Ei se käy. Siinä täytyy olla se valtiovalta välissä.” H7

Aina yrityksen edustaja ei ollut tapaamisissa paikalla, vaan suurlähetystön työntekijöillä oli tilanteen hoitamisessa itsenäinen rooli. Kuten aiemmin on mainittu, Argentiinassa sel-lutehdaskiihistä keskusteltiin monella eri tasolla ja suurlähetystön työntekijät tapasivat Argentiinan hallituksen edustajia asian tiimoilta. Nokian Bochumin tehtaan sulkemiseen liittyen Suomen Saksan suurlähettiläs varmisti Saksan talousministeriltä, ettei Nokiaa ruvettu laajemmin Saksassa boikotoimaan.

Haastateltavat totesivat, että tehdyt toimenpiteet olivat osa normaalia suurlähetystön muutenkin tekemää työtä. Suomea koskeviin kysymyksiin ja kritiikkiin vastaaminen koettiin osaksi maakuvatyötä. Suurlähetystön ja yritysten välisessä yhteistyössä ei nähty olevan mitään tavallisuudesta poikkeavaa. Suurlähetystö tarjosi yritykselle analyysi- ja asiantuntija-apua tilanteen hoitamisessa. Yksi haastateltavista kuitenkin arveli Suomen Saksan suurlähettilään reagoineen Nokian Bochumin tapauksessa myös henkilökoh-taisella tasolla, sillä hän tunsikin Nokian hallituksen puheenjohtajan Jorma Ollilan läheisesti.

”Me teimme aivan tavallista Suomikuvatyötä. - - Me vastasimme kaikkiin kysymyksiin, mitä Suomelle esitettiin. Parhaalla mahdollisella tavalla. Jotkut saattoivat uskoa, useimmat eivät.” H7

”Kyllä se apu minun käsitykseni mukaan oli sitä analyysiä ja asiantuntija-apua. Lähetystöhän on analyysi ja asiantuntijaorganisaatio.” H5

Molemmissa tapauksissa yritysten viestinnässä oli puutteita, minkä vuoksi suurlähetystöt ottivat aktiivisemman roolin viestinnässä. Metsä-Botnian kohdalla haasteeksi muodostui se, ettei yrityksellä alussa ollut yhteyshenkilöä alueella, jolloin aikaeron vuoksi toimittajat joutuivat odottamaan yrityksen vastausta. Myöhemmin Metsä-Botnia palkkasi konsultin paikanpäältä. Nokian Bochumin tapauksessa haastateltavat yksi ja viisi kokivat, ettei Nokia alussa ymmärtänyt tilanteen vakavuutta, minkä vuoksi suurlähetystön oli tartuttava toimeen. Kriisin sytyttyä tiedottaminen Nokian puolelta oli vähäistä ja toimittajien oli vaikea saada yritykseltä haastatteluja. Suurlähetystö joutui vastaamaan toimittajien esit-tämiin kysymyksiin Nokian puolesta.

”Juttelivat ja totesivat että, *hei* näin se ei suju, jolloin [suurlähettiläs] ryhtyi tavallaan – vaikka lähetystö ei ole yritysten puolestapuhuja – ryhtyi voimallisesti pelastamaan tilannetta. Varmaan se lähetystö oli hyvin tärkeä.” H1

”Siellä oli monta kipupistettä, monta asiaa, joista ei tiedotettu riittävän selkeästi. Ei oltu tavoitettavissa. - - Että me vastasimme kirjeisiin, me vastasimme kysymyksiin. Mutta minun mielestäni siellä ei tehty sitä.” H5

Suurlähetystön oli oltava aktiivinen mainekriisin hoitamisessa, sillä tapaukset koskivat myös Suomea ja Suomen maakuvaa. Kuten mainittu, valtion ja yrityksen välinen suhde nähtiin tiiviinä ja Suomea kohtaan esitettiin voimakasta kritiikkiä. Haastateltava viisi argumentoi, että jos Nokia ei olisi ollut niin suuri ja Suomen maakuvan kannalta merkittävä yritys, suurlähetystö ei olisi ollut tilanteessa niin aktiivinen. Suurlähetystö pyrki estämään sen, että Suomen maine olisi pidemmällä aikavälillä huonontunut Saksassa.

”Mutta silloin piti toimia. Se koski meitä, se koski Suomen kuvaa. Se on ainoa kerta, kun minä olin Saksassa joutunut tällaiseen tilanteeseen.” H3

Metsä-Botnian sellutehdaskiistan kohdalla haastateltavat painottivat, että suurlähetystön tehtävä oli vastata Suomea kohtaan esitettyyn kritiikkiin ja korjata julkisuudessa liikkuvaa virheellistä tietoa. Haastateltava kuusi kertoi, että Argentiinassa uskottiin Suomen luonnon olevan metsäteollisuuden takia saastunutta. Hänelle sellutehdaskiistan opetus oli, ettei suurlähetystö voi vaieta kriisitilanteessa, vaan Suomelle esitettyihin kysymyksiin tulee vastata.

”Meidän tehtävämme oli pitää huoli siitä, että Suomi toimijana pysyy uskottavana ja rehellisenä, ja meille tärkeät teemat, kuten ympäristökysymykset ja muut olivat selviä. Että mikä on Suomen kanta. - - Kyllä meillä oli paljon sellaisia toimijoita ulkoasiainhallinnossa, joiden ensimmäinen selkäydinreaktio suomalaisena diplomaattina on, että ei vastata. Ei kuulu meille. Vaikka tulee suora kysymys Suomelle. Ja lattareissa tuohan tulkitaan semmoisena, että *aha*, nämä syytöksethän pitävät paikkansa.” H6

Haastateltava seitsemän ja kahdeksan mukaan Metsä-Botnian sellutehtaaseen liittyvän mainekriisin hoitaminen ei ollut pääasiassa yrityksen vaan suurlähetystön tehtävä. Haastateltava kahdeksan muistutti, että kyse oli poliittisesta kriisistä, jonka ratkaisemiseen yksittäisellä yrityksellä ei ollut välineitä. Haastateltavien mukaan Metsä-Botnian tuli

keskittyä sellutehdashankkeeseen Uruguayssa. Argentiinassa esitetty kritiikki koski Suomea ja siksi suurlähetystö otti vastuun tilanteen korjaamisesta.

”No siis minä haluaisin nyt korostaa, *with all respect*, että Metsä-Botnia oli tekemässä bisnestä. Ei heidän huolenansa ollut se mainekriisin hoitaminen. - - Mutta meillä valtiolla oli tavallaan samanlainen kriisi ylläpitää Suomi-kuvaa molemmissa maissa.” H7

Molemmissa tapauksissa haastateltavat korostivat Nokian ja Metsä-Botnian merkitystä Suomelle yrityksinä. Nokia oli aikanaan Suomen suurin yritys ja Metsä-Botnian sellutehdashankkeessa Uruguayssa oli kyse historian suurimmasta suomalaisen yrityksen tekemästä ulkomaaninvestoinnista. Tämän vuoksi haastateltavat kokivat tärkeäksi auttaa yritystä mainekriisissä. Suomalaisten yritysten tukeminen ja viennin edistäminen on yksi suurlähetystöjen keskeisimmistä tehtävistä.

”Me ulkoministeriöläiset, me olemme aina hyvin *business minded* ihmisiä. Totta kai me olemme aina suomalaisen bisneksenteon puolella. Pyrittiin tukemaan yrityksen tavoitteita ja puhumaan sillä tavalla kuin he toivoivat. Ja tuota. Näin tein.” H7

Haastateltavat kuitenkin huomauttivat, etteivät suurlähetystöt voi keskittyä yksittäisten yritysten viennin edistämiseen. Se ei ole suurlähetystön tehtävä, vaan esimerkiksi Business Finland auttaa yksittäisiä yrityksiä viennin edistämässä. Haastateltava viisi selvensi, että suurlähetystön tehtävä on edistää suomalaista vientiä kokonaisuudessaan. Yksittäisten yritysten sijaan se pyrkii tuomaan esille koko suomalaista liike-elämää kuvaavia piirteitä, kuten korkeasti koulutettua työvoimaa, innovatiivisuutta, modernuutta tai startup-toimintaa.

”Suomi ei ole Nokia ja virallisesti valtio ei tietysti voi asettua vain yhden yrityksen etujen ajajaksi. Mutta yleisellä tasolla Suomi voi ajaa omien yritystensä etuja.” H1

Haastateltava kuusi vakuutti, että mainekriisien kohdallakin rajat yrityksen ja valtion välisissä vastuualueissa ovat selvät, sillä ulkoministeriön ja edustustojen tehtävät määrittyvät ulkoasiainhallintolain perusteella. Hän kertoi, että Metsä-Botnian tapauksessa suurlähetystö vastasi kaikkiin sille esitettyihin kysymyksiin, mutta vastauksissa painotettiin valtion ja yrityksen välistä työnjakoa Suomessa. Lähetystö keskittyi vastauksissa yleisesti

esittelemään Suomen näkökulmaa metsäteollisuuteen liittyen. Metsä-Botnian hanketta koskevista kysymyksistä lähetystö ohjasi vastaanottajan toisten tiedonlähteiden äärelle tai neuvoi ottamaan yhteyttä suoraan yritykseen.

Haastateltavat kuusi ja viisi kuitenkin myönsivät, ettei käytännön työssä ole aina helppo tunnistaa valtion ja yrityksen välisiä rajoja. Haastateltava viisi sanoi, että joskus saattaa tulla tilanteita, joissa huomaamattaan auttaa yhtä yritystä liikaa. Haastateltava kuusi kertoi, että Metsä-Botnian sellukiistassa oli välillä muistutettava itseään yrityksen ja valtion välisistä vastuualueista.

”Se rajan vetäminen, että mikä on tehtävä ja mitä ei ole tehtävä, niin se on välillä vähän hankalaa.” H5

”Ei se helppoa ollut alussa. Minä muistan itse ajatelleeni monta kertaa, että...tai muistutin itseäni siitä työnjaosta. - - Niin tavallaan olisi ehkä tehnyt mieli vastata pidemminkin ja enemmänkin kuin mitä sitten teki.” H6

4.2.2. Kyse oli yrityksen mainekriisistä, mutta suurlähetystö tarjosi avuksi vain tukitoimintaa

Nokian Bochumin tehtaan sulkemiseen liittyen haastateltavien kaksi, kolme ja neljä sekä Metsä-Botnian sellutehdaskiistaan liittyen haastateltavan yhdeksän pääargumentti oli, että kyse oli yrityksen mainekriisistä, mutta suurlähetystö tarjosi avuksi tukitoimintaa. Haastateltavat korostivat valtion ja yksityisen yrityksen välistä eroa ja näkivät, että tapausten kohdalla oli kyse pääasiallisesti yritystä koskevasta asiasta, johon valtion ei tulisi sekaantua.

”Sehän ei ole meidän asiamme. Se oli puhtaasti Nokian itsensä aiheuttama ongelma, jossa Suomen valtion pysyminen irti siitä olisi ollut hirveän tärkeää.” H4

”Se ei olisi ollut hyvä idea sotkeutua asiaan. Suomen hallituksen ei tulisi osallistua mihinkään neuvotteluihin tai istua alas ja yrittää neuvotella itse. Tämä oli Metsä-Botnian ongelma ja heidän piti ratkaista se itse.” H9

Haastateltavien argumentaatorakenne on samanlainen kuin taulukossa kaksi ja neljä. Pääväitteeseen ’Kyse oli yrityksen mainekriisistä, mutta suurlähetystö tarjosi avuksi

vain tukitoimintaa' liittyy erilaisia väliväitteitä. Väliväitteille esitetään perusteluita ja vastaväitteitä. Yksi vastaväitteistä 'Iso yritys pystyy järjestämään tapaamiset itse' on vastaväite esitetylle perustelulle 'Suurlähetystö auttoi tapaamisten järjestämisessä'. Vastaväite on merkitty taulukkoon tunnuksella pvv ja sitä edeltävä perustelu merkeillä >>.

Argumentaatiotaulukko 5

PÄÄVÄITE: Kyse oli yrityksen mainekriisistä, mutta suurlähetystö tarjosi avuksi vain tukitoimintaa.		
VÄLIVÄITE	PERUSTELU	VASTAVÄITE
Yritys hoiti kriisin itse.	Toimivat strategiansa mukaisesti. Valtavat globaalit yritykset eivät tarvitse apua. Kyse oli yrityksen ja Uruguayn välisestä hankkeesta. (Metsä-Botnia)	Haastateltavat eivät tarkalleen muista, mitä yritys teki. Suurlähetystöltä toivottiin aktiivisuutta. (Nokia) Suurlähetystöllä oli tilanteessa rooli. (Nokia)
Suurlähetystö tarjosi tukitoimintaa.	Tilanteen seuraaminen julkisuusdiplomatian näkökulmasta. Tiedonvaihto yrityksen kanssa. Tapaamisten järjestäminen. >>	Iso yritys pystyy järjestämään tapaamiset itse. (pvv)
Yritysten mainekriisien ratkaiseminen ei ole suurlähetystön tehtävä.	Kyse yksityisen yrityksen omasta ongelmasta. Suurlähetystöllä ei ole kompetenssia auttaa yritysten mainekriiseissä. Suurlähetystön tehtävä on ajaa Suomen etuja. Kansainvälisten yritysten logiikka ristiriidassa valtion intressien kanssa. Tapaus ei ollut Suomen näkökulmasta kriisi. Metsä-Botnian ja Nokian opetus.	

Haastateltavat selvensivät, että molemmissa tapauksissa oli kyse suuren globaalin yrityksen mainekriisistä, joka oli kykenevä hoitamaan tilanteen itsenäisesti ilman suurlähetystön apua. Haastateltavat kaksi ja yhdeksän kertoivat, että molemmissa tapauksissa suurlähetystöt auttoivat tapaamisten järjestämisessä paikallisten päättäjien ja viranomaisten kanssa, mutta totesivat, etteivät yritykset olisi välttämättä tarvinneet siihen apua.

”Yritykset on yrityksiä ja tekevät päätöksensä oman strategian mukaisesti, että eihän meillä ollut muuta roolia siinä vaiheessa. - - Nokia hoiti tätä koko ajan, kun kuitenkin he olivat silloin globaali valtava yritys, että kyllä he hoitivat tätä itsenäisesti, että eihän me tuota noin niin.” H2

”Täytyy ymmärtää, että tämä oli niin iso investointi, että Metsä-Botnialla oli yhteys ihan kehen he vain halusivat. He pystyivät soittamaan presidentille, jos halusivat. Joten Metsä-Botnia ei tarvinnut paljon apua suurlähetystöltä.” H9

Vaikka haastateltavat kertoivat, että yritykset hoitivat tilanteet itse, haastateltavat kaksi ja kolme eivät muistaneet, millaisiin toimiin yritys tilanteessa ryhtyi. Muutkaan haastateltavat eivät kuvailleet tapausta tästä näkökulmasta. Toisaalta yrityksen tietoinen strategia on voinut olla se, ettei se ole tilanteessa aktiivinen. Pekka Aula (2010) kirjoittaa, että organisaatioilla on neljä mahdollista tapaa toimia sosiaalisen median myötä riskialttiissa julkisuudessa. Näitä ovat poissaolo, läsnäolo, osallistuminen ja omnipresenssi eli läsnäolo kaikkialla. Toisessa ääripäässä organisaatio ei osallistu lainkaan keskusteluun, jota sidosryhmät organisaatiosta käyvät. Viestintä on yksisuuntaista organisaatiolta yleisölle suunnattua viestintää. Toiseen ääripäähän kuuluvat organisaatiot, jotka käyvät dialogia eri sidosryhmien kanssa monissa eri kanavissa. (emt. 48.) On mahdollista, että Metsä-Botnia ja Nokia nojautuivat poissaolon strategiaan, kun taas suurlähetystön strategia painottui vahvemmin osallistuvan puolelle.

Haastateltavat olivat hieman eri mieltä siitä, kuinka paljon suurlähetystö auttoi tilanteen korjaamisessa. Haastateltavat kaksi, kolme ja yhdeksän väittivät, että suurlähetystö tarjosi avuksi vain tukitoimintaa. Suurlähetystön tehtävä oli seurata tilanteen kehitystä pääasiassa julkisuusdiplomatian näkökulmasta eli kartoittaa, millaista Suomea koskeva julkinen keskustelu oli ja onko sillä vaikutusta Suomen maineeseen. Suurlähetystö ja yritykset kokoontuivat yhdessä keskustelemaan aiheesta ja jakoivat tapauksiin liittyvää tietoa. Sen lisäksi suurlähetystöt auttoivat tapaamisten järjestämisessä. Haastateltava kolme kuitenkin kuvaili suurlähetystöä aktiivisemmaksi. Kuten aiemmin mainittu, Nokian Bochumin tapauksessa suurlähetystö hoiti mediasuhteita proaktiivisesti ja Suomen Saksan suurlähettiläs varmisti Saksan talousministeriltä, ettei laajempaa boikottia tule.

Muista haastateltavista poiketen haastateltava neljä näki, että Suomen suurlähetystöllä oli aktiivinen rooli Nokian Bochumin tehdaskiistan hoitamisessa. Hän kertoi, että Nokia toivoi suurlähetystöltä tilanteessa apua. Haastateltava oli sitä mieltä, että suurlähetystö auttoi Nokiasa liikaa ja ettei sen olisi pitänyt olla niin aktiivinen tilanteen hoitamisessa.

”Se oli jo silloin [2000-luvun alussa] semmoinen sponsoriyhteistyö tai kiinnittyminen Suomen brändiin aika varovaista Nokian puolelta. Mutta sitten

kun niille tuli ongelmia, niin sitten niille apu kyllä kelpasi. Ja tästä oli hyvä esimerkki tämä Bochum-case. Jossa meidän lähetystömme oli hyvin vahvassa roolissa siinä. - - Siinä vähän oli meillä tosiasiaa huoli, että meidän lähetystömme pikkuisen liikaa innostui lähtemään Nokian asialle.” H4

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että kyse oli yrityksen eikä Suomen mainekriisistä, jonka ratkaisemisessa yrityksellä oli päävastuu. Metsä-Botnian tapauksessa haastateltava yhdeksän näki, että kyse oli yrityksen ja Uruguayn välisestä hankkeesta, ja siten siitä syntyvä kohukin oli Metsä-Botnian vastuulla. Nokian kohdalla haastateltavat olivat sitä mieltä, että kriisi johtui yrityksen omasta toiminnasta, jonka vuoksi Suomen viranomaisten ei tulisi olla liian aktiivisia tilanteen hoitamisessa. Haastateltava kolme totesi, ettei suurlähetystö edes pysty auttamaan suurta globaalia yritystä mainekriiseissä. Suurlähetystöillä ei ole vaadittavaa kompetenssia niiden ratkaisemiseen.

”Ei suurlähetystö ole mikään toimija tällaisessa asiassa silloin, kun joku maailman luokan teollisuusyritys menee ja tekee jotain tuollaista. Niin mitä me voimme sille tehdä. Mehän olimme yhtä lailla kauhuissamme. - -Ei siinä Nokiaa voinut enää auttaa. Kyllä niiden piti itse selvittää siitä.” H3

Haastateltava kolme argumentoi, ettei Suomen suurlähetystö voinut tarjota Nokian avuksi muuta kuin tukitoimintoja, sillä suurlähetystö on Suomen presidentin ja hallituksen edustaja ja edistää ensisijaisesti Suomen etuja. Hän vertasi Nokian Bochumin tapausta muihin luonnonkatastrofien ja panttivankitilanteiden kaltaisiin kriiseihin ja totesi, ettei Bochumin tapauksessa ollut Suomen näkökulmasta katsottuna kyse näiden kaltaisesta kriisistä.

”Sitten jos on tällaisia tsunameja – siis todellisia tsunameja, Japanissa ja muualla – niin ne ovat hätätiloja. Mutta ei tällainen yhden firman, vaikka niinkin suuren kuin Nokia, paha arviointivirhe...Ei se ole asia, jossa Suomen hallituksen, edustuston ja lähetystön pitää ryhtyä mihinkään kriisitehtäviin.” H3

Haastateltavat olivat sitä mieltä, ettei Suomen valtion ole ’viisasta’ sotkeutua yrityksen mainekriiseihin. Globaalin yrityksen toimintalogiikka voi olla ristiriidassa Suomen valtion intressien kanssa, mistä voi luoda riskejä Suomen maineen kannalta. Haastateltavan neljä mukaan sekä Metsä-Botnian että Nokian Bochumin tapauksen keskeisin opetus oli, ettei Suomen valtion kannata osallistua liian aktiivisesti yritysten mainekriisien ratkaisemiseen.

”Bochumin Nokia-*casen* opetus meille oli se, että täytyy pitää etäisyyttä näihin *caseihin* ja antaa yrityksen itse hoitaa. Se ei ole Suomen valtion asia. Vaikka me kuinka rakastamme Nokiaa ja se on ihana ja suurenmoinen. Niin sen ongelmia ei Suomen valtio voi olla ratkomassa sen imago-ongelmia, vaan se täytyy sen yrityksen itse tehdä. Tämä oli se opetus siellä Argentiinassa.” H4

4.3. Yritykset julkisuusdiplomatian toimijoina ja Suomen maakuvan rakentajina

Kolmas haastatteluissa käsitelty aihe oli yritysten rooli Suomen maakuvan rakentamisessa (maabrändäyksessä) ja julkisuusdiplomatiassa, jonka kohdalla haastateltavien näkemykset olivat hyvin yhtenäisiä muihin teemoihin verrattuna. Kahdeksan yhdeksästä haastateltavasta oli sitä mieltä, että yrityksillä on suuri merkitys Suomen maakuvalle, mutta maabrändäys tai julkisuusdiplomatia ei ole niiden vastuulla. Vain yksi haastateltavista koki mahdolliseksi, että suomalaiset yritykset voisivat osallistua aktiivisemmin Suomen maakuvan rakentamiseen ja julkisuusdiplomatiatyöhön.

Viimeisen vastaväitteen ”Mutta maabrändäys tai julkisuusdiplomatia eivät ole yritysten tehtäviä” käsitellään yleisesti sekä haastateltavien näkemyksiä yrityksistä julkisuusdiplomatian toimijoina että Suomen maakuvan rakentajina. Tämä johtuu siitä, että haastateltavat käsitelivät vastauksissaan kumpaakin teemaa rinnakkain. Kysyttäessä, millaisena he näkevät yrityksen julkisuusdiplomaattisen roolin, osa haastateltavista painotti vastauksissaan maabrändäystä. Käsitteellinen epäselvyys on täysin ymmärrettävää, sillä se koskee alaa laajemminkin. Teemu Moilanen (2015, 324) kirjoittaa, että maakuvatyön parissa työskentelevät tulevat hyvin erilaisista koulutus- ja urataustoista, jolloin käsitteitä tulkitaan eri tavalla, eikä käsitteille muodostu yhteistä jaettua merkitystä.

Pääväite ’Yritysten merkitys Suomen maakuvassa on iso, mutta maabrändäys tai julkisuusdiplomatia ei ole niiden tehtävä’ koostuu kahdesta osasta: väitteestä ’Yritysten merkitys Suomen maakuvassa on iso’ ja vastaväitteestä ’Mutta maabrändäys tai julkisuusdiplomatia eivät ole yritysten tehtäviä’. Ensimmäistä osaa tukee väliväite ’Suomalaiset yritykset ovat luoneet hyvää kuvaa Suomesta’. Näille pääväitettä tukeville väliväitteille ja vastaväitteille esitetään perusteluita. Suurin osa vastaväitteistä ovat väliväitteiden vasta-

väitteitä. Esimerkiksi väliväitteelle 'Suomalaiset yritykset ovat luoneet hyvää kuvaa Suomesta' esitetään vastaväite 'Hetkittäisesti yritys voi vaikuttaa kielteisesti Suomen maineeseen'. Mutta kaksi vastaväitteistä esitetään perusteluille. Esimerkiksi perustelulle 'Valtion mainetta ei tulisi sitoa liian tiukasti yrityksen maineeseen' esitetään vastaväite 'Suurlähetystöjen halu tehdä yhteistyötä yritysten kanssa on ymmärrettävää'. Perusteluiden vastaväitteet on merkitty taulukossa tunnuksella pvv. Ne perustelut, joihin vastaväite viittaa, on merkitty taulukkoon. Argumentaatiota kuvaillaan tarkemmin tekstissä.

Argumentaatiotaulukko 6

PÄÄVÄITE: Yritysten merkitys Suomen maakuvaan on iso, mutta maabrändäys tai julkisuusdiplomatiia ei ole niiden tehtävä.	
VÄLIVÄITE: Yritysten merkitys Suomen maakuvalle on iso.	
PERUSTELU	VASTAVÄITE
Nokian merkitys Suomen maakuvalle Saksassa. Metsä-Botnia ovenavaajana maiden väliselle yhteistyölle Uruguayssa. Suuret yritykset ja kuluttajabrändit osana Suomen maakuvaan. Maata ja yritystä on vaikea erotella toisistaan.	Yritykset eivät yksin rakenna Suomen maakuvaan. Yritysten vaikutus riippuu siitä, minkä teemojen varaan maabrändi on rakentanut. Yksittäisten yritysten toiminnan sijasta ongelma on se, ettei Suomea tunneta.
VÄLIVÄITE: Suomalaiset yritykset ovat luoneet hyvää kuvaa Suomesta.	
PERUSTELU	VASTAVÄITE
Yritykset tekevät maabrändäystä ja julkisuusdiplomatiiaa jo nyt. Yrityksillä sisäänrakennettu intressi edistää Suomi-kuvaa. Suomen maakuva on yrityksille tärkeä. >>	Hetkittäisesti yritys voi vaikuttaa kielteisesti Suomen maineeseen. Tietyt alat herättävät keskustelua. Yritykset hyödyttävät Suomen maakuvaan vain, jos siitä on niille hyötyä. (pvv)
VASTAVÄITE: Mutta maabrändäys tai julkisuusdiplomatiia eivät ole yritysten tehtäviä.	
PERUSTELU	VASTAVÄITE
Yritysten tehtävä on tehdä liiketoimintaa ja suurlähetystön rakentaa Suomen maakuvaan. Valtion mainetta ei tulisi sitoa liian tiukasti yrityksen maineeseen. >> Uuden tehtävän antaminen yritykselle konkreettisesti vaikeaa. Yritykset eivät mieti toimintansa vaikutusta Suomen maakuvaan.	Kansainvälisten yritysten toiminnassa on ulottuvuuksia, jotka risteävät julkisuusdiplomatiian ja maakuvaan kanssa. Suurlähetystöjen halu tehdä yhteistyötä yritysten kanssa on ymmärrettävää. (pvv) Poikkeustilanteissa yrityksillä voi olla tärkeä rooli julkisuusdiplomatiassa. Yritysten ja kaupunkien vastuullisuus nouseva trendi.

4.3.1 Yritysten merkitys Suomen maakuvalle on iso

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että yrityksillä on iso vaikutus Suomen maakuvaan. Kuten aiemmin mainittu, Saksassa Nokia oli yksi keskeisimmistä elementeistä, joista

Suomen maakuva rakentui. Haastateltava kaksi argumentoi, että suomalaiset yritykset ovat osa Suomen maakuvaa, sillä Suomen menestys perustuu innovaatioihin ja teknologiaan. Hän mainitsee, että Nokialla oli Suomen maakuvan kannalta suuri merkitys, sillä aikanaan yritys oli erityisen merkittävä kuluttajabrändi. Haastateltava viisi kertoi, että Saksassa kiinnostus Suomea kohtaan välittyi Nokian kautta. Suurlähetystö hyödynsi viestinnässään sitä, että toimittajat olivat kiinnostuneita Nokiasta ja saivat sitä kautta näkyvyyttä Suomelle.

”Tavallaan se, että miten vaikeaa on erotella maata ja yritystä silloin, kun se yritys on hyvin suuri. Ja me ratsastettiin sillä kanssa. - - Media on kiinnostunut sinusta, ja siihen kiinnostukseen liittyy vahvasti Nokia.” H5

Myös Metsä-Botnialla oli Uruguayssa suuri merkitys Suomen tunnetuksi tekemisessä ja maiden välisten yhteistyön luomisessa. Haastateltava yhdeksän kertoi, että ennen sellutehdashanketta maiden väliset suhteet eivät olleet tiiviit. Kauppaa käytiin vain vähän ja maiden välillä ei ollut juuri muutakaan yhteistyötä. Suomea ei Uruguayssa tunnettu. Tilanne muuttui Metsä-Botnian sellutehdashankkeen myötä. Kaupankäynti maiden välillä tiivistyi ja Metsä-Botniaa seurasi muun muassa Stora-Enso, joka rakensi sellutehtaan Uruguayhin. Hanke avasi ovet muullekin maiden väliselle yhteistyölle, kuten koulutusyhteistyölle. Haastateltavan mukaan tämä teki Suomesta uruguaylaisten keskuudessa tunnetun.

”Ennen Metsä-Botniaa uruguaylaiset eivät suoraan sanottuna tienneet Suomesta juuri mitään. - - Mutta sen jälkeen asiat ovat muuttuneet paljon ja Suomi on tullut tunnetuksi.” H9

Mielikuvat Suomesta ovat haastateltavan mukaan myönteiset. Tyytyväisyys sellutehdashankkeisiin on Uruguayssa ollut pääosin hyvällä tasolla. Kiitollisuutta herättää erityisesti investointien luomat uudet työpaikat, sillä ennen Metsä-Botnian sellutehdashanketta Uruguay oli ollut taloudellisessa kriisissä. Haastateltava kuitenkin mainitsi, että sellutehdashankkeet ovat kohdanneet myös jonkin verran kritiikkiä. Rakenteilla olevan UPM:n sellutehtaan kohdalla paikallisia huolestuttavat sellutehtaiden vaikutukset alueen vesistöihin ja lisääntyvän junaliikenteen aiheuttama meluhaitta.

Haastateltavat toteavat, että yrityksellä on erityisen suuri rooli maakuvassa, jos kyse on globaalista suuryrityksestä tai merkittävästä kuluttajatuotteita valmistavasta yrityksestä. He nostivat esille kansainvälisiä esimerkkejä, joissa valtio ja yritys liitetään vahvasti toi-

siinsa. Näitä olivat muun muassa Ikea ja Ruotsi, Kiina ja Huawei, Venäjä ja kaasuyhtiö Rosatom sekä Saksa ja saksalaiset autonvalmistajat. Tätä näkemystä tukevat myös Gots, Lopez ja Andriopoulos (2011), jotka kirjoittavat, että yrityksen ja maabrändin välinen yhteys on vahva, jos yritys on kuluttajille tuttu ja jos kuluttajat tietävät, mikä yrityksen lähtö-maa on.

Haastateltavan viisi mukaan Nokian Bochumin tehdaskiista oli osoitus siitä, kuinka sidoksissa maakuva on suuryrityksiin. Hän koki, että yritysten toiminta vaikuttaa Suomen maakuvaan voimakkaammin kuin mitä suurlähetystö voi siihen vaikuttaa. Igenhoff, Buhmann, White, Zhang ja Kioussis (2017) kirjoittavatkin, että yritysten hyödyntämisessä maabrändityössä on monia hyötyjä, mutta tiiviiseen yhteistyöhön liittyy riski siitä, että yrityksen mainekriisi vaikuttaa kielteisesti myös lähtömaan maineeseen.

”Se kertoo vain, miten sidoksissa kaikki asiat ovat. Miten riippuvaisia me olemme maakuvan rakentajina siitä. Näistä suomalaisista yrityksistä ja niiden toiminnasta. Ja riippuvaisia niiden ongelmista ja menestyksestä ja kaikesta. - - Ja miten me, jotka olemme pieniä nappuloita siinä pelissä, että millä elementeillä me voimme vaikuttaa siihen, millainen mielikuva tai maakuva tai mitä tahansa siitä jää.” H5

Haastateltava kuusi sanoi, että yrityksillä on Suomen maakuvan kannalta suuri rooli, mutta ne eivät rakenna sitä yksin. Hän viittasi Simon Anholtin [2010] luomaan malliin, jossa maabrändi koostuu kuudesta eri osa-alueesta, joita ovat hallinto ja politiikka, turismi, vienti, kaupankäynti, kulttuuri ja ihmiset (Anholt & Hildreth 2010). Haastateltava totesi, että Suomen maakuvan kannalta näistä osa-alueista politiikka ja hallinto on perinteisesti ollut erityisen korkeasti arvostettuja, mutta muiden osa-alueiden rinnalla myös yritykset vaikuttavat Suomen maakuvaan.

Haastateltava kolme esitti, että yrityksen ja maabrändin väliseen yhteyteen ei kuitenkaan ole yhtä selkeää vastausta. Suuret yritykset vaikuttavat maabrändiin, mutta muiden yritysten vaikutus riippuu siitä, millaisista tekijöistä kunkin maan maabrändi rakentuu. Hänen mukaansa yritykset vaikuttavat maabrändiin, jos kyse on teollisuusmaasta, mutta maabrändi voi rakentua muidenkin tekijöiden varaan. Esimerkkinä hän mainitsi Norjan, jonka maabrändi ei rakennu yhden yrityksen vaan esimerkiksi öljyn ja kalastuksen varaan. Toisaalta, vaikka kyse olisi teollisuusmaasta, yritykset eivät vaikuta maabrändiin, jos tuotteen valmistajan nimi ei näy loppukäyttäjälle. Esimerkiksi kuluttajat eivät tiedä pape-

ria ja pakkausmateriaaleja käyttäessään, mikä metsäteollisuuden yritys on niiden valmistuksen taustalla.

”Suomen kohdalla Nokia oli tällainen käsittämätön menestys. Siinä mielessä vastaus on vaikuttava. Mutta sitä ei voi määritellä objektiivisesti. Täytyy siis muistaa, että Suomi on teollisuusmaa. Ruotsi on teollisuusmaa, Saksa on teollisuusmaa, Sveitsi on teollisuusmaa. Sitten on olemassa maita, jotka eivät ole teollisuusmaita, kuten Norja. Norja on öljyä, kalastusta.” H3

Haastateltava viisi sanoi, ettei Suomen maakuva tällä hetkellä kiinnity mihinkään yksittäiseen yritykseen, vaan Suomea kuvaavat yritysmaailmaa laajemmin yhdistävät tekijät, kuten modernius, innovatiivisuus, startup-toiminta tai korkea koulutustaso. Siksi Slushin kaltaiset ilmiöt herättävät kansainvälistä huomiota.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että yksittäisten yritysten toiminnan sijasta Suomen maakuvan kannalta suurempi ongelma on se, ettei Suomea tunneta. Suomessa ei ole yhtä paljon maan tunnetuksi tekeviä kuluttajabrändejä, kuten vaikkapa Ruotsissa.

”Maakuva yleensä, että se on varmasti suurempi haaste Suomelle, että meillä ei ole valtavasti kuluttajabrändejä. - - Eihän meillä ole mitään Marabouta, Ikeoita, Volvoja. Mitä nyt tästä Ruotsista voi ruveta luettelemaan tuosta vaan.” H2

4.3.2. Suomalaiset yritykset ovat luoneet hyvää kuvaa Suomesta

Haastateltavien mielestä suomalaiset yritykset ovat luoneet hyvää kuvaa Suomesta. Haastateltava kuusi ehdotti, että yritykset voisivat vielä aktiivisemmin hyödyntää Suomen maakuvaa ja sitä kautta osallistua Suomen maakuvan rakentamiseen.

”Jos nyt ajattelee firmoja ja yrityksiä, jotka nyt eniten toimivat maailmalla. Niin kyllähän ne ovat kaikki luoneet erittäin hyvää Suomi-kuvaa. Kaikki. En minä muista semmoista firmaa, joka olisi erityisesti vahingoittanut Suomi-kuvaa.” H7

Haastateltavat kaksi, kolme ja seitsemän eivät nähneet, että yritykset voisivat vaikuttaa kielteisesti Suomen maineeseen pitkällä aikavälillä. Hetkittäisiä Nokian Bochumin ja

Metsä-Botnian sellutehdaskiistan kaltaisia kohuja kuitenkin saattaa tulla. Tietyt alat ovat alttiimpia kritiikille kuin toiset. Erityisesti metsäteollisuus, kemianteollisuus ja tekstiili-teollisuus herättävät ajoittain keskustelua.

Haastateltavien kaksi ja viisi mukaan yritykset luovat hyvää Suomi-kuvaa parhaiten vain olemalla suomalaisia yrityksiä ja tekemällä mahdollisimman hyvää liiketoimintaa. Haastateltava yhdeksän mukaan näin on käynyt esimerkiksi Uruguayssa. Siellä toimivien suomalaisten yritysten maine on hyvä. Paikalliset uruguaylaiset arvostavat suomalaisia yrityksiä, sillä liiketoimintaa ohjaavat korkeat standardit ja yritykset luovat työpaikkoja, tarjoavat kohtuullista palkkaa ja parantavat ihmisten elintasoa.

”Kaikki suomalaiset yritykset Uruguayssa – niitä ei ole paljon, mutta UPM, Stora-Enso, Kemira, Ponsse, Nokia – ovat kaikki hienoja yrityksiä ja tekevät liiketoimintaansa samalla tavalla kuin Metsä-Botnia aikanaan. - - Ja ne ovat arvostettuja yrityksiä, jotka tarjoavat työpaikkoja monille ihmisille. Korkeimmat standardit, hyvä palkka... tarkoitan, että suomalaisten yritysten maine on todella hyvä.” H9

Haastateltavan viisi näki, että yrityksillä on jo maabrändäykseen ja julkisuusdiplomatiaan liittyvä rooli. Suomalaiset yritykset järjestävät ulkomaisille toimittajille toimittajamatkoja, mikä on myös yksi osa suurlähetystöjen tekemää maakuvatyötä. Lisäksi yritykset osallistuvat ulkomaille suunnatuille vienninedistämismatkoille. Haastateltava kertoi, että esimerkiksi presidentti Sauli Niinistön Kiinan vierailulla oli mukana suomalaisista yrityksistä koostuva delegaatio.

”Silloin kun Sauli Niinistö oli Kiinassa, niin olihan hänellä valtava bisnes-delegaatio mukanaan. Ja kyllähän he tekivät julkisuusdiplomatia-työtä siellä. He toivat siellä suomalaista osaamista esille.” H5

Haastateltavat kolme, seitsemän ja yhdeksän väittivät, että kansainvälisesti toimivilla suomalaisilla yrityksillä on sisäänrakennettu intressi edistää Suomi-kuvaa. Haastateltava seitsemän perusteli sitä sillä, että kansainvälisten yritysten toiminta on sidottu maakuvaan ja siksi maakuvan edistäminen on niiden intressissä. Jos näkemys Suomesta on yrityksen toiminta-alueella hyvä, se helpottaa heidän liiketoimintaansa. Esimerkiksi viranomaispäätösten saaminen ja kansalaisten hyväksynnän saavuttaminen on silloin helpompaa. Myös Keith Reinhard (2009) painottaa, että lähtömaan maine vaikuttaa yrityksen kansainvälisiin toimintamahdollisuuksiin.

”Kaikilla suomalaisilla yrityksillä, jotka toimivat maailmalla, niillä on sisäänrakennettu intressi siinä, että Suomi-kuva heidän toimialueellaan on hyvä. Silloin heidän on aina helpompi saada viranomaispäätöksiä ja kansalaisten hyväksyntää.” H7

Haastateltava kolme totesi, että yritysten oma intressi edellyttää konfliktien välttämistä, sillä konfliktit heikentävät yrityksen toimintaedellytyksiä ja vaikuttavat sen tuottamaan tulokseen. Haastateltava yhdeksän mukaan Metsä-Botnia ja sittemmin UPM ovatkin olleet varovaisia ja kiinnittäneet huomiota yrityksen maineeseen ja viestintään, sillä he ovat tietoisia siitä, kuinka näkyvä rooli heillä on Uruguayssa.

Haastateltavat esittivät varauksellisesti, että Suomen maakuva on yrityksille tärkeä. Suomen maakuvan hyödyntämisestä voi olla yritykselle hyötyä. Suomen maakuvaan liittyvät mielikuvat korkeasta teknologiasta, skandinaavisesta vastuullisuudesta, korkeasta koulutuksesta, tasa-arvosta, moderniuudesta ja tehokkuudesta. Haastateltava yksi pohti, että esimerkiksi suomalaiset metsäyhtiöt hyötyvät näistä mielikuvista, sillä suomalaiset yritykset mielletään muita yrityksiä vastuullisemmiksi toimijoiksi.

”Sanotaan vaikkapa suomalainen puunjalostusteollisuus. Se epäilemättä hyötyy siitä, että sen kotimaa on Suomi. Skandinaavinen yrityskulttuuri, josta maailmalla nähdään, että sen standardit ovat paremmat kuin muilla. Silloin kun he menevät jonnekin, uskotaan, että he ovat vastuullisempia ympäristöasioissa kuin jostain muualta tuleva yritys.” H1

Haastateltava kahdeksan kertoi, että maakuvasta on hyötyä silloin, kun yritys pyrkii laajentamaan liiketoimintaansa uuteen maahan, jossa yritys on vielä tuntematon, mutta Suomi maana tunnetaan.

”Toki Suomen maakuva on todella tärkeä yritykselle, jos se harkitsee investointeja esimerkiksi Afrikassa. - - Jos menet yhteiskuntaan, jossa sitä yritystä ei tunneta lainkaan nimeltä, niin totta kai se on todella tärkeää, että yritys voi sellaisissa tilanteissa tukeutua siihen maakuvaan.” H8

Marimekon kaltaisissa yrityksissä Suomen maakuva on vahva osa yrityksen omaa brändiä ja siitä on yritykselle liiketoiminnallista hyötyä. Mutta haastateltavat argumentoivat, että kaikille yrityksille Suomi-kuvalla ei ole yhtä paljon merkitystä. Yritykset hyödyntävät maakuvaa vain, jos siitä on heille hyötyä. Näin totesi myös Candace White (2015) tutki-

muksessaan. Yrityksen toiminnan keskiössä on yrityksen menestys, joten julkisuusdiplomaattisen roolin ottamisessa pitäisi olla yritykselle erityistä hyötyä. (emt. 315–317.)

”Maailmanlaajuiset yritykset käyttävät varmasti Suomea silloin, kun se on just hyödyllistä. Joissakin kehitysmaissa tai Itä-Euroopassa voi olla hyötyä, että presidentti tekee vienninedistämismatkan. Mutta jos ei se hyödytä niitä olla suomalainen, niin eihän ne välttämättä sitten sitä korosta ne firmat.” H1

Haastateltava kahdeksan huomautti, etteivät yritykset keskity Suomen maakuvaan omaa brändiään rakentaessaan. Suomen maakuvalla ja yrityksen brändillä voi kuitenkin olla monia yhtäläisyyksiä, sillä suomalaisuus vaikuttaa yritysten arvoihin, kulttuuriin ja toimintatapoihin. Hän muistutti, että kansainväliset yritykset ovat muutakin kuin vain suomalaisia yrityksiä. Jokaisessa maassa, jossa yritys toimii, se pyrkii olemaan osa paikallista yrityskulttuuria.

”Uruguayssa yritys on suomalainen firma, mutta yhtä paljon he haluavat olla siellä uruguaylainen firma. Tai Saksassa yritys on suomalainen firma, mutta haluavat toimia niistä lähtökohdista, mistä Saksassa sitten saksalaisena yrityksenäkin.” H8

4.3.3. Maabrändäys tai julkisuusdiplomatia ei ole yritysten tehtäviä

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että maabrändäys tai julkisuusdiplomatia ei ole yritysten tehtävä. Suomen maakuvan rakentaminen on suurlähetystöjen tehtävä ja yritysten tehtävä on keskittyä liiketoimintaansa. Haastateltava kolme huomautti, että yrityksillä on riittävästi haasteita oman liiketoiminnan ylläpitämisessä kovenevan kilpailun ja yhä vaikeamman markkinatilanteen vuoksi. Siksi yrityksille ei tulisi asettaa maabrändäyksen ja julkisuusdiplomatian kaltaisia uusia velvoitteita. Haastateltava kaksi argumentoi, että suurlähetystöjen ja valtionhallinnon tulee tukea suomalaisia yrityksiä eikä toisinpäin, sillä kyse on verovarojen käytöstä.

”Ei UPM:n taikka Nokian taikka Marimekon tehtävänä ole kasvattaa Suomen mainetta vaan tuottaa voittoa omistajille.” H4

Yritysten aktiivisemmän maabrändäyksen ja julkisuusdiplomatian roolin esteenä haastateltavat viisi ja seitsemän näkivät käytännön haasteet. Haastateltavat kysyivät, miten

yritysten aktiivisempi rooli käytännössä toteutettaisiin. Haastateltavat pohtivat, pitäisikö yritysten luoda oma strategia maabrändäykselle ja julkisuusdiplomatialle, ja korvaisiko valtio siitä koituvat kustannukset yrityksille.

”Ennen kuin minä kuulen, miten tämä konkreettisesti tehdään, että yritysten toimenkuvaan liitetään uusi elementti, niin minun vaikea nähdä, miten se tapahtuu.” H7

Haastateltavat totesivat, että yritykset keskittyvät omaan liiketoimintaansa, eivätkä ota huomioon toimintansa vaikutuksia Suomen maakuvaan. Haastateltava kahdeksan kuitenkin jatkoi, että yritykset toivovat, että niiden hyvä brändi ja menestyvä liiketoiminta tukisivat samalla Suomen maakuvaa.

”Yrityksillä on yrityksen rooli ja valtiolla on valtion rooli. Ja diplomaateilla on diplomaattien rooli. Toki yritykset omalta osaltaan haluavat tukea ja toivovat, että yrityksen hyvä brändi, kannattava yritys ja tapa toimia tukevat samalla myös Suomi-brändiä.” H8

Haastateltavat neljä ja viisi olivat sitä mieltä, ettei yrityksiä tulisi hyödyntää liikaa maabrändäyksessä tai julkisuusdiplomatiassa, sillä yritystoiminta ei aina edistä valtion tavoitteita tai arvoja. Haastateltava neljä painotti yritystoiminnan olevan ristiriidassa Suomen valtion arvojen kanssa. Haastateltava viisi perusteli, että diplomatian yksi perustehtävistä on maailmanrauhan rakentaminen, mutta yritys voi liiketoimintansa tai huonon johdon takia toimia tavalla, joka ei edistä sitä. Kuten aiemmin on mainittu, myös Igenhoff (2017) kumppaneineen näkee yritysten hyödyntämisessä riskinsä. Hän toteaa, että maabrändäyksen parissa työskentelevien tuleekin tehdä tietoinen päätös siitä, kuinka tiivistä yhteistyötä yritysten kanssa tullaan tekemään. (emt. 106–107.)

”Valtio tekee viisaasti pitäessään eroa näihin...Ei pitäisi liikaa olla yrityksiin sitoutunut, koska yritysten logiikka, nimenomaan silloin, kun se on tällainen globaalisti toimiva yritys, niillä se arvomaailma ei aina vastaa sitä arvomaailmaa, mitä vaikkapa Suomen valtio toteuttaa.” H4

Haastateltava neljä ja viisi kokivat, että Nokian Bochumin tapauksen ja Metsä-Botnian sellutehdaskiistan opetus oli, ettei Suomen maakuvaa tule sitoa liian vahvasti yhteen yritykseen. Jos yhteys yrityksen ja maakuvan välillä on tiivis, myös Suomen maine kärsii, kun yrityksen toiminta kohtaa kritiikkiä. Haastateltavan neljä näkemys oli, että suur-

lähetystöjen halu tehdä yritysten kanssa yhteistyötä on ymmärrettävää, sillä lisäresursseilla lähetystöt pystyvät tekemään näkyvämpää maakuvaustyötä, mutta liian tiivistä yhteistyötä tulisi välttää.

”Nokia-casen taikka Bochum-casen johtopäätös on juuri se, että Suomen valtion ei pidä liikaa samaistua näihin omiin brändeihinsä. Kaikki maathan sitä tekevät. Kaikki maat yrittävät saada, lähetystöt yrittävät saada sillä alueella toimivien yritysten sponsorointia omaan toimintaansa. Se on tietysti ihan ok. Mutta semmoinen pitkälle menevä sitoutuminen, se on veteen piirretty viiva. Sitten kun niitä ongelmia tulee, jos on hirveästi matkustettu tässä tapauksessa vaikkapa Nokian rattailla, niin sieltä pois pääseminen on vähän hankalaa.” H4

Haastateltavat kolme ja viisi kuitenkin sanoivat, että yritystoiminnassa on alueita, jotka risteävät maabrändäyksen ja julkisuusdiplomatian kanssa. Kuten aiemmin on todettu, yritykset osaltaan tekevät jo maabrändäystä ja julkisuusdiplomatiaa. Haastateltava kolme toi esille liiketoiminnan poliittisen ulottuvuuden. Yritykset ovat yhteydessä päättäjiin ja viranomaisiin sekä seuraavat kohdemaan politiikkaa. Osa yrityksistä hyödyntää palveluita, jotka vahvistavat yritysten ymmärrystä kohdemaan poliittisesta ja taloudellisesta kehityksestä sekä edustavat yritysten intressejä kohdemaassa.

”Ei yritysten strategiassa ole julkisuusdiplomatiaa, Suomen nimen, Suomen kilven kiillottamiseksi. Ei se ole yritysten toimintaa. Mutta jos yritys on iso ja kansainvälinen. Niin kyllä se tietää myös sen, missä sen pitää toimia. Sillä on poliittisia ulottuvuuksia.” H3

Haastateltava viisi totesi, että kansainvälinen liiketoiminta edellyttää diplomaattisia taitoja. Kansainvälisessä liiketoiminnassa tarvitaan kulttuurien tuntemusta, laajaa yleisivistystä ja hyviä neuvottelutaitoja. Haastateltavien ajatukset ovat lähellä Kesteleyn, Riordanin ja Rüelin (2014) kuvailemaa bisnesdiplomatiaa tai yritysdiplomatiaa, jossa yritykset tekevät vaikuttamistyötä diplomaattien tapaan pyrkien turvaamaan liiketoiminnan toimintaedellytykset. Lobbaamiseen verrattuna on kyse pitkäaikaisemmasta ja strategisemmasta toiminnasta. (emt. 303–306.) Kysymys kuuluukin, missä kulkee raja julkisuusdiplomatian ja yritysdiplomatian välillä, vai onko osittain kyse samasta asiasta.

Haastateltavien viisi ja kuusi mukaan poikkeustilanteissa yrityksillä voi olla tärkeä rooli julkisuusdiplomatiaa ja maabrändäyksessä. Haastateltava kuusi viittasi uudemman

kerran Simon Anholtin (Anholt & Hildreth 2010) jaotteluun ja totesi, että jos yksi maabrändin osa-alueista ei nauti kansainvälistä arvostusta, niin maabrändin muut osa-alueet voivat silti pitää maabrändin suhteellisen hyvänä. Esimerkkinä hän mainitsi Yhdysvallat. Sen nykyisen hallinnon arvostus on kansainvälisen yhteisön silmissä laskenut, mutta maabrändin muut osa-alueet, kuten kulttuuri tai menestyvä liiketoiminta, tasapainottavat tilannetta. Näin perustelee myös Keith Reinhard (2009), jonka pääväite on, että yritykset voivat olla jopa parempia julkisuusdiplomatian toimijoita kuin valtiot itse, sillä joidenkin maiden kohdalla yrityksiä arvostetaan kansainvälisesti valtion hallintoa enemmän.

”Se on kyllä eräänlainen vakuutus, että jos sattuisi demokratiassa tulemaan vähän hullumpi hallinto, niin nämä muut osa-alueet voivat joo omalla tavallaan pitää sitä uimassa maakuva.” H6

Haastateltava viisi sanoi, että tilanteessa, jossa maiden väliset diplomaattiset suhteet ovat poikki, yritykset voivat toimia keinona ylläpitää yhteyttä toiseen maahan. Ajoittain diplomatiassa käytetään apuna muiden alojen asiantuntijoita. Esimerkkinä hän mainitsi Irakin panttivankitilanteen, jossa neuvotteluissa apuna oli Suomen arabikansojen ystävyysseuran edustaja. Haastateltavan näkemys oli, että yrityksillä voi olla samantyylinen tehtävä.

”Jos ovi menee kiinni jollain poliittisella tasolla, niin sitten pitää yrittää löytää uusia tapoja lähestyä maata, koska mitään maata ei voi jättää ihan yksin häääämään. - - Tämähän on vain taitavaa diplomatiata. Joku firma, se osaaminen, mikä sillä voi olla, ja se portin avaus, mitä se voi tehdä, niin se voi olla kullan arvoinen.” H5

Haastateltava kuusi huomautti, että vastuullisuuteen ja julkisuusdiplomatiiaan liittyvissä keskusteluissa on valtiollisten toimijoiden ohella laajemminkin nostettu esille muita toimijoita. Yritysten lisäksi on puhuttu muun muassa kaupunkien kyvystä löytää ketteriä ratkaisuja ilmastonmuutoksen kaltaisiin globaaleihin ongelmiin.

”On paljon sellaisia tavoitteita ja haasteita, jotka ratkaistaan joko alueellisesti kaupunkitasolla tai sitten yrityksissä. Tällaiset isot globaalit ongelmat. Näkisin, että semmoinen vastuullinen rooli yrityksiin tai näihin muihin valtiotoimijoihin liittyen on nouseva trendi.” H6

5. Johtopäätökset

Tutkielmassa tarkasteltiin sitä, millaisia mahdollisia hyötyjä ja haittoja valtion ja yrityksen välisellä yhteistyöllä voi Suomen maakuvan kannalta olla, ja miten tiivistä yhteistyötä yritysten kanssa sen perusteella kannattaa tehdä.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, miten maakuvatyön ammattilaiset argumentoivat, millainen vaikutus yrityksen mainekriisillä oli Suomen maakuvan kannalta. Kuten teoriaosuudessa kerrottiin, että yritykset voivat vaikuttaa maabrändiin joko myönteisesti tai kielteisesti (Gotsi, Lopez ja Andriopoulos 2011). Yrityksen mainekriiseistä saattaa kehittyä maiden mainekriisejä: ne eivät pelkästään vaikuta yrityksen maineeseen, vaan myös sidosryhmien näkemyksiin yrityksen lähtömaasta (Igenhoff, Buhmann, White, Zhang ja Kioussis 2017).

Haastatteluissa haastateltavilta kysyttiin, oliko Metsä-Botnian sellutehdaskiihosta tai Nokian Bochumin tapauksessa heidän mielestään kyse Suomen mainekriisistä.

Viisi yhdeksästä eli suurin osa haastateltavasta argumentoi, että tapaus vaikutti Suomen maineeseen, mutta kyse ei ollut merkittävästä mainekriisistä. Kolmen haastateltavan pääväite oli, että tapaus oli merkittävä mainekriisi, mutta se ei pilannut Suomen mainetta kokonaan. Vain yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että tapaus ei ollut mainekriisi Suomelle, vaan Suomen maakuva saattoi jopa parantua.

Suurin osa haastateltavista oli siis sitä mieltä, että yritykset vaikuttivat Suomen maineeseen. Mutta yrityksen mainekriisin kärjistymisestä Suomen mainekriisiksi haastateltavat eivät olleet samaa mieltä. Kaikki haastateltavat kokivat, ettei Suomen maine mennyt kokonaan pilalle.

Haastateltavat esittivät kolme keskeistä perustelua sille, miksi tapauksissa oli kyse myös Suomen mainekriisistä. Ensinnäkin tapausten nähtiin vaikuttavan Suomen maineeseen. Toiseksi yrityksen ja valtion suhde nähtiin tiiviinä, jonka seurauksena yrityksen mainekriisi liitettiin myös sen lähtömaahan. Kolmanneksi Suomea kohtaan esitettiin voimakasta kritiikkiä. Tämä välittyi paikallisten medioiden, mielenosoitusten ja kansalaispalautteen kautta.

Väitteelle, miksi tapauksissa ei ollut kyse Suomen mainekriisistä, esitettiin neljä keskeistä perustelua. Ensinnäkin haastateltavat näkivät, että kyse oli korostuneen paikallisista ja

väliaikaisista kriiseistä. Toiseksi tapausten eskaloitumiseen vaikuttivat muut taustatekijät, joihin yritys tai Suomen viranomaiset eivät voineet vaikuttaa. Erityisesti haastateltavat painottivat lähenevien vaalien ja paikallispoliitikoiden motiivien vaikutusta tapahtumien kulkuun. Kolmanneksi tapausten ei koettu pilaavan Suomen mainetta pitkällä aikavälillä. Neljänneksi tapaukset eivät vaikuttaneet pitkäaikaisesti maiden välisiin suhteisiin.

Toinen tutkimuskysymys oli, millaisena maakuva ammattilaiset näkivät yrityksen ja viranomaisten välisen yhteistyön mainekriisien aikana. Haastatteluissa ilmeni, että haastateltavilla oli eriäviä näkemyksiä suurlähetystön aktiivisuudesta tilanteen hoitamisessa ja siitä, kenen vastuulla mainekriisin ratkaiseminen oli.

Viisi haastateltavista kuvaili suurlähetystön roolia aktiiviseksi ja koki sen olevan mainekriisin kannalta hyvä asia, sillä kyse oli joko Suomen tai Suomen ja yrityksen yhteisestä mainekriisistä.

Haastateltavat perustelivat väitettä sillä, että tapaukset vaikuttivat Suomen maakuvaan, josta huolehtiminen kuuluu suurlähetystön tehtäviin. Toinen keskeisimmistä tehtävistä on viennin edistäminen ja suomalaisten yritysten auttaminen, mikä oli perustelu myös Nokian ja Metsä-Botnian auttamiselle. Suurlähetystön tekemien toimien koettiin kuuluvan normaaliin suurlähetystön tekemän työn piiriin. Rajat yrityksen ja valtion välisissä vastuualueissa säilyivät selkeinä mainekriisistä huolimatta.

Metsä-Botnian kohdalla kaksi haastateltavista argumentoi, että vastuu kriisin hoitamisesta kuului Suomelle, sillä se koski Suomen maakuvaa. Kriisin poliittisen luonteen vuoksi yrityksellä ei ollut kompetenssia sen ratkaisemiseen.

Neljä haastateltavista argumentoi, että suurlähetystö tarjosi yrityksille avuksi vain tukitoimintaa, sillä kyse oli yrityksen mainekriisistä. Heidän näkemyksensä oli, että suuret globaalit yritykset eivät tarvitse apua, vaan yritykset hoitavat kriisit itse. Suurlähetystö tarjosi avuksi vain mediaseurannan ja tapaamisten järjestämisen kaltaista tukitoimintaa.

Tähän ryhmään kuuluvat painottivat, ettei suurlähetystön tehtävä ole ratkaista yksittäisten yritysten omasta toiminnasta aiheutuvia mainekriisejä. Suurlähetystön tehtävä on ajaa Suomen etua, eikä yritysten mainekriiseihin sotkeutumista pidetty viisaana.

Kolmas tutkimuskysymys oli, miten haastateltavat argumentoivat, millainen rooli yrityksillä voi olla Suomen julkisuusdiplomatiassa ja maabrändäyksessä. Tämän aihepiirin kohdalla haastateltavien näkemykset olivat yhtenäisiä muihin teemoihin verrattuna.

Haastateltavista vain yksi näki mahdollisena, että suomalaiset yritykset voivat osallistua aktiivisemmin maabrändäykseen ja julkisuusdiplomatiatyöhön hyödyntämällä Suomen maakuva vahvemmin yrityksen toiminnassa. Loput kahdeksan haastateltavaa oli sitä mieltä, että yrityksillä on suuri merkitys Suomen maakuvalle, mutta maabrändäys tai julkisuusdiplomatia ei ole niiden vastuulla.

Ensimmäinen peruste sille, miksi haastateltavat näkivät yritysten roolin Suomen maakuvan rakentamisessa suurena liittyi Nokian ja Metsä-Botnian merkitykseen Saksassa ja Uruguayssa. Ennen Bochumin tehtaan kiistaa Suomen maakuva liittyi vahvasti Nokiaan. Metsä-Botnian sellutehdashanke taas avasi ovet muullekin Suomen ja Uruguayn väliselle yhteistyölle.

Toinen peruste oli se, että maata ja yritystä on vaikea erottaa toisistaan, jos kyse on suuresta yrityksestä tai merkittävästä kuluttajabrändistä. Toisaalta he huomauttivat, että yritykset eivät yksin rakenna maabrändiä. He myös kokivat, että Suomen tämänhetkinen maabrändäyksen haaste on se, että siltä puuttuvat laajasti tunnetut kuluttajatuotteet.

Haastateltavien mukaan kansainvälisesti toimivat suomalaiset yritykset ovat luoneet hyvää kuvaa Suomesta, sillä yrityksillä on sisäänrakennettu intressi edistää Suomen maakuva.

Vaikka haastateltavat näkivät, että yrityksillä on tärkeä merkitys Suomen maakuvalle, he argumentoivat, etteivät maabrändäys tai julkisuusdiplomatia ole yritysten tehtäviä. Ensimmäinen perustelu oli se, että yrityksen tehtävä on tehdä liiketoimintaa ja suurlähetystön tehtävä on rakentaa Suomen maakuva. Toiseksi he näkivät, että uusien maabrändäykseen ja julkisuusdiplomatiiaan liittyvien tehtävien antaminen yrityksille on käytännössä hankalaa. Kolmanneksi kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, ettei valtion mainetta tulisi sitoa liian tiukasti yrityksen maineeseen, sillä yritysten mainekriisit voivat vaikuttaa myös maan maineeseen.

Haastateltavien argumentit yritysten merkittävydestä maabrändien kannalta olivat siis yhteneväisiä Melissenin (2005), Anholtin ja Hildrethin sekä Gotsin, Lopezin ja Andriopoulosin (2011) näkemyksien kanssa. Mutta haastateltavat suhtautuivat epäilevästi ajatukseen yritysten roolia maabrändäyksessä tai julkisuusdiplomatiassa kasvatettaisiin toisin kuin esimerkiksi Goodman (2006), Reinhard (2009), Melgin ja Nieminen (2018).

Menetelmäosiossa tuotiin esille haastattelumenetelmään ja laadullisen aineistoon liittyviä haasteita. Yksi niistä liittyi tutkielman tekijän suureen rooli tutkimuksen toteuttamisessa ja tulosten tulkinnassa. Toinen taas koski kysymystä haastateltavien vastausten totuudenmukaisuuteen.

Kolmas haaste liittyy tutkielmassa käytettyihin tapauksiin. Sekä Metsä-Botnian sellutehdaskiiistassa että Nokian Bochumin tapauksesta oli haastatteluiden kohdalla kulunut jo reilusti yli kymmenen vuotta, mikä tarkoitti sitä, etteivät haastateltavat enää muistaneet kaikkia tapahtumien yksityiskohtia. Toisaalta ajan kulumisen saattoi tehdä aiheesta puhumisesta helpompaa.

Mutta jälkikäteen asiaa uudelleen pohdittuaan, haastateltavat olisivat mahdollisesti vastanneet toisin. Esimerkiksi haastattelussa haastateltava kaksi argumentoi, ettei suurlähetystöllä ollut merkittävää roolia mainekriisin hoitamisessa, vaan yritys hoiti sen. Mutta jälkikäteen hän kuitenkin oli sitä mieltä, että suurlähetystön rooli oli tilanteen hoitamisessa aktiivinen ja että se oli hyvä asia. Hän perustelee, että suurlähetystö seurasi tilanteen kehitystä tiiviisti ja vastasi kansalaispalautteeseen. Lisäksi Suomen Saksan suurlähettiläs piti asiaa esillä omissa yhteyksissään.

Kuten aiemmin mainittu, tutkielmassa ei saada kuvaa todellisista tapahtumista, mutta ymmärretään, miten asian parissa työskentelevät sen näkivät tai haluaisivat muiden sen näkevän.

Haastateltavien eriävät mielipiteet yritysten mainekriisien merkityksestä Suomen maineelle osoittavat, että tämän aihepiirin syvällisempi tutkimus edellyttäisi tuekseen muita tutkimusmenetelmiä ja aineistoja. Esimerkiksi media-analyysi tapausta koskevasta uutisoinnista tai sidosryhmien maata koskevien asenteiden mittaaminen ennen ja jälkeen kriisin antaisivat luotettavamman arvion mainekriisien vaikutuksesta maan maineeseen. Mutta haastattelumenetelmällä saimme kuvan haastateltavien aiheita koskevista kokemuksista.

Haastateltavien eriävät näkemykset suurlähetystön roolista tilanteen hoitamisessa ja siitä, kenen vastuulla mainekriisin ratkaiseminen oli, saattavat viestiä siitä, että tapahtuman keskeisiltä toimijoilta puuttui yhtenäinen tilannekuva. Erään henkilön sanoin valtion ja eri organisaatioiden yhteisiä mainekriisejä voidaan verrata siihen, että heitetään kuuma peruna ilmaan ja katsotaan, kuka siihen viime hetkellä tarttuu, sen sijaan, että nojaututtaisiin valmiiksi luotuihin ja harjoiteltuihin kriisistrategioihin. Voi olla, ettei tämä ole

lähellekään totuutta, mutta yksi jatkotutkimuksen aihe voisi koskea valtion ja muiden toimijoiden yhteisten kriisivalmiusstrategioiden luomista.

6. Lähteet

Alasuutari, P. (2011) Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino, Tampere. E-Kirja.

The American Marketing Associationin www-sivut.

<<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>> Haettu 9.12.2018.

Anholt, S. & Hildreth, J. (2010): Brand America: The Making, Unmaking and Remaking of the Greatest National Image of All Time. Lontoo & Singapore: Marshall Cavendish Business.

Aronczyk, M. (2013) Branding the nation: the global business of national identity. Oxford University Press, New York.

Aula, P. (2008) Kohti verkkomainetta: Käsitteitä organisaation verkkoviestinnästä maineen rakentajana. Tiedotustutkimus 31 (4), 63–77.

Aula, P. (2009). Organisaatioiden maineriskit: kontekstina sosiaalinen media. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 37, 57-68.

Aula, P. (2010) Social media, reputation risk and ambient publicity management. Strategy & Leadership 38 (6), 43–49.

Aula, P. & Åberg, L. (2012): Leimahtavat julkisuudet. Organisaatioiden uusi haaste. Teoksessa Karppinen, K. & Matikainen, J. (toim.) Julkisuus ja demokratia. Vastapaino, Tampere.

Aula, P. & Heinonen, J. (2011) M2 – Maineen uusi aalto. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Aula, P. & Heinonen, J. (2016) The Reputable Firm: How Digitalization of Communication is Revolutionizing Reputation Management. Springer.

Benoit, W. L. (1997) Image Repair Discourse and Crisis Communication. Public Relations Review 23 (2), 177-186.

Berridge, G.R. (2005) *Diplomacy: Theory and Practice*. Kolmas painos. Palgrave MacMillan, Houndmills.

Brown, R. (2015) Maakuvapolitiikan neljä paradigmaa kansainvälisissä suhteissa. Suom. Kivioja, V. Teoksessa Kivioja, V., Kleemola, O. & Clerc, Louis (toim.) *Sotapropagandasta brändäämiseen: Miten Suomi-kuvaa on rakennettu*, 331–346. Dosendo, Jyväskylä.

Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006) Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34(2), 99–106.

Buhmann, A. (2016) *Measuring Country Image: Theory, Method, and Effects*. Springer VS.

Burleson, B. R. (1992) On the Analysis and Criticism of Arguments: Some Theoretical and Methodological Considerations. Teoksessa Benoit, William L., Hamble, Dale & Benoit, Pamela J. (toim.) *Readings in Argumentation*. Foris Publications, Berlin, 259–277.

Clerc, L. (2015) Ulkoasiainministeriö ja Suomen maakuvapolitiikan koordinointi kylmän sodan aikana. Teoksessa Kivioja, V., Kleemola, O. & Clerc, L. (toim.) *Sotapropagandasta brändäämiseen: Miten Suomi-kuvaa on rakennettu*, 188–216. Docendo, Jyväskylä.

Coombs, T. (2007) *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responing*. 2nd edition. Sage Publications, Los Angeles.

Coombs, Timothy W. & Holladay, Sherry J. (2006) Unpacking the Halo Effect: Reputation and Crisis Management. *Journal of Communication Management* vol. 10 (2), 123–137.

Cull, N. (2008) Public Diplomacy. Taxonomies and Histories. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 616 (1), 31–54.

Deephouse, D. L. (2000): Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories. *Journal of Management* 26 (6), 1091–1112.

- Dinnie, K. (2016) *Nation Branding: Concepts, issues, practice*. Toinen painos. Ensimmäinen painos 2008. Routledge, New York.
- Dowling, G. (2002) *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*. Oxford University Press Inc., New York.
- van Eemeren, Frans H. & Garssen, Bart & Krabbe, Erik C.V. & Henkemaans, A. Francisca & Verheij, Snoeck Bart & Wagemans, Jean H.M. (2014) *Handbook of Argumentation Theory*. Dordrecht: Springer Reference.
- Eccless, R., Newquist, S. & Schatz, R. (2007) Reputation and Its Risks. *Harvard Business Review*, February 2007.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere. E-kirja.
- Fitzpatrick K. (2007) Advancing the new public diplomacy: A public relations perspective. *The Hague Journal of Diplomacy* 2, 187–211.
- Fombrun, C. J. (1996) *Reputation: Realizing the Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. (1997) The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review* 1, 5–13.
- Fombrun, C. J. & Van Riel, C. (2008) *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Financial Times Prentice Hall Books, Upper Saddle River, NJ.
- Friebel, G. & Heinz, M. (2014) Media slant against foreign owners: Downsizing. *Journal of Public Economics* 120, 97–106.
- Gladwell, M. (2000) *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. Little Brown.
- Goodman, M. B. (2006) The role of business in public diplomacy. *Journal of Business Strategy* 27 (3), 5–7.
- Gotsi, M., Lopez, C. & Andriopoulos, C. (2011) Building country image through corporate image: exploring the factors that influence the image transfer. *Journal of Strategic Marketing* 19 (3), 255–272.

Govier, T. (2018) Problems in Argument Analysis and Evaluation. Updated version. First published in 1987. Windsor Studies in Argumentation vol. 6.
<<https://windsor.scholarsportal.info/omp/index.php/wsia/catalog/book/43>>.

Harisalo, R. & Stenvall, J. (2003) Trust Management in the Finnish Ministries: Evaluation of Management Systems. *International Journal of Public Administration* 26 (8-9), 915–940.

Heikkinen, A. (2009) Sidosryhmäsuhteiden verkosto Metsä-Botnian sellukiistassa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, Johtamistieteiden laitos.

Heikkinen, A., Kujala, J. & Lehtimäki, H. (2013) Managing Stakeholder Dialogue: The Case of Botnia in Uruguay. *South Asian Journal of Business and management Cases* 2 (1), 25–37.

Heino, T. (2015) Julkisuusdiplomatian kehitysvaiheet 2000-luvulla ja nykytilanne. Teoksessa Kivioja, V., Kleemola, O. & Clerc, L. (toim.) *Sotapropagandasta brändäämiseen: Miten Suomi-kuvaa on rakennettu*, 292–318. Docendo, Jyväskylä.

Helsingin Sanomat (28.8.2005) Sellutehdas Uruguaylle tervetullut hanke. Mielipide. Kirjoittaja Risto Veltheim. <<https://www.hs.fi/mielipide/art-2000004332942.html>> Haettu 24.4.2020.

Helsingin Sanomat (19.1.2008) Liittokansleri Merkel vaatii Nokialta selvityksiä. Kotimaa. Kirjoittaja Ilkka Ahtiainen. <<https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000004541668.html>> Haettu 17.4.2020.

Helsingin Sanomat (21.2.2008) Suomi putosi Frankfurtin kirjamesseilta. Kotimaa. Kirjoittaja Jukka Petäjä. <<https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000004549554.html>> Haettu 17.4.2020.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008) Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki. E-Kirja.

Igenhoff, D., Buhman, A., White, C., Zang, T. & Kioussis, S. (2017) Reputation spillover: corporate crises' effects on country reputation. *Journal of Communication Management* 22 (1), 96–112.

Ilta-Sanomat (18.1.2008) Saksalaisministeri syyttää Nokiaa karavaanikapitalismista. Talous. <<https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000001547946.html>> Haettu 16.5.2020.

Ilta-Sanomat (27.2.2013) Ikean lihakohu leviää: Kaalilaatikko ja nakit myyntikieltoon. Reuters. <<https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000001788085.html>> Haettu 10.5.2020.

Jönsson, C., & Hall, M. (2005) *Essence of Diplomacy*. Palgrave Macmillan, Houndmills.

Kakkuri-Knuuttila, M.-L. (1998) *Argumentti ja kritiikki: lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot*. Gaudeamus, Helsinki.

Kakkuri-Knuuttila, M.-L. & Halonen, I. (1998) *Argumentaatioanalyysi ja hyvän argumentin ehdot*. Teoksessa Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa (toim.) *Argumentti ja kritiikki: lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot*. Gaudeamus, Helsinki, 60–114.

Kakkuri-Knuuttila, M.-L. & Heinlahti, K. (2006) *Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia*. Gaudeamus Kirja, Helsinki.

Kaneva, N. (2011) *Nation Branding: Toward an Agenda for Critical Research*. *International Journal of Communication* 5, 117–141.

Kauhanen, A.-L. (2009) *Tapaus Bochum: Mitä saksalaisen ja suomalaisen sanomalehden Nokia-kirjoittelu kertoo globaalista journalismista*. Tiivistelmä Europäische Journalisten-Fellowship -ohjelmassa 2008/2009 tekemästani tutkimusprojektista.
<https://www.hssaatio.fi/images/stories/tiedostot/Kauhanen_EJF2008-09_SUOMI.pdf>
Haettu 15.11.2018.

Kesteley, J., Riordan, S., & Ruël, H. (2014) *Introduction: Business diplomacy*. *The Hague Journal of Diplomacy* 9 (4), 303–309.

Kivioja, V. (2015) *Oppikirjat vaikuttamisen välineenä ja ”suomalaisuuden” määrittelijöinä sodassa ja rauhassa*. Teoksessa Kivioja, V., Kleemola, O. & Clerc, L. (toim.) *Sotapropagandasta brändäämiseen: Miten Suomi-kuvaa on rakennettu*, 124–154. Docendo, Jyväskylä.

Kivola, V., Kleemola, O. & Clerc, L. (2015) *Sotapropagandasta brändäämiseen: Miten Suomi-kuvaa on rakennettu*. Docendo, Jyväskylä.

Kleemola, O. (2015) *Lapin maisemia ja tuhottuja kirkkoja – Valokuvapropaganda Suomesta ulkomaille 1939–1944*. Teoksessa Kivioja, V., Kleemola, O. & Clerc, L.

(toim.) Sotapropagandasta brändäämiseen: Miten Suomi-kuvaa on rakennettu, 100–123. Docendo, Jyväskylä.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2006) Principles of Marketing. Pearson.

Kröger, M. (2007) Uruguayn ja Argentiinan sellutehdaskonflikti latinalaisamerikkalaisena maa- ja metsäkiistana. *Kosmopolis* 37 (2), 23–42.

Laaksonen, S.-M. (2017) Hybrid narratives: Organizational reputation in the hybrid media system. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta.

Lange, D., Lee, P. & Dai, Y. (2011) Organizational Reputation: A Review. *Journal of Management* 37 (1), 153–184.

Leach, J. (2000) Rhetorical Analysis. Teoksessa Bauer, Martin W. & Gaskell, George (toim.) *Qualitative Researching with Text, Image and Sound*. SAGE Publications Ltd, London, 208–226. E-kirja.

Liakopoulos, Miltos (2000) Argumentation Analysis. Teoksessa Bauer, Martin W. & Gaskell, George (toim.) *Qualitative Research with Text, Image and Sound*. Sage Publications Ltd, Lontoo, 153–171. E-kirja.

Luoma-aho, V. (2005) Faith-holders as Social Capital of Finnish Public Organisations. *Jyväskylä Studies in Humanities* 42. Jyväskylä University Printing House.

Lähteenmäki, S. & Laiho, M. (2011) Global HRM and the dilemma of competing stakeholder interests. *Social Responsibility Journal* 7 (2), 166–180.

Maabrändiraportti (25.11.2010) Tehtävä Suomelle: Miten Suomi ratkaisee maailman viheliäisimpiä ongelmia.

Melgin, E. (2015) Tiedottajien ammattikunnan synty ja Suomen maakuvaviestintä. Teoksessa Kivola, V., Kleemola, O. & Clerc, L. (toim.) *Sotapropagandasta brändäämiseen: Miten Suomi-kuvaa on rakennettu*. s. 155–187. Docendo, Jyväskylä.

Melgin, E. & Nieminen, H. (2018) Julkisuusdiplomatia ja viestintä. Julkaisussa *ProComma Academic 2018 – Diplomaattinen viestintä*, 10–27. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, Helsinki.

- Melissen, J. (2005) *The New Public Diplomacy: Between Theory and Practice*. Teoksessa Melissen, J. (toim.) *The new public diplomacy: Soft Power in International Relations*, 3–28. Palgrave MacMillan, Houndmills.
- Merkouris, Panos (2010) *Case Concerning Pulp Mills on the River Uruguay (Argentina v. Uruguay): Of Environmental Impact Assessments and “Phanton Experts”*. The Hague Justice Portal. <<http://www.haguejusticeportal.net/index.php?id=11878>> Haettu 15.1.2020.
- Merickova, L. (2014) *Alternative Approaches to Public Diplomacy*. *Polish Sociological Review* 3/187, 351–365.
- Moilanen, T. (2015) *Tiekartta Suomen maabrändin rakentamiseen*. Teoksessa Kivioja, V., Kleemola, O. & Clerc, L. (toim.) *Sotapropagandasta brändäämiseen: Miten Suomi-kuvaa on rakennettu*, 319–330. Docendo, Jyväskylä.
- Nelimarkka, S. (2015) *Marimekko hame nilkoissa: Marimekon plagiointikriisi mainekriisin ja median näkökulmasta*. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta.
- Niemikari, Risto (2019) *Kirja-arvio. Stephen Toulmin, Argumentit: Luonne ja käyttö*. *Politiikka* 61 (3), 260–263.
- Nokia (2009) *Nokia vuonna 2008: Hallituksen toimintakertomus ja Nokian tilinpäätös 2008*. <https://www.nokia.com/sites/default/files/2018-12/nokia_vuonna_2008.pdf> Haettu 6.5.2020.
- Nokian www-sivut. Hakusana “Bochum”. <https://www.nokia.com/fi_fi/search/global/fi/Bochum> Haettu 6.12.2018.
- Nye, J. (2002) *Hard and Soft Power in a Global Information Age*. Teoksessa Leonard, M. (toim.) *Re-ordering the World*, 2–10. Foreign Policy Centre, London.
- Nye, J. (2008) *Public Diplomacy and Soft Power*. *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 616, 94–109.
- Olins, W. (2001) *Branding the nation – the historical context*. *Opinion piece*. *Brand Management* 9 (4–5), 241–248.

- Ollila, J. & Saukkomaa, H. (2013) *Mahdoton menestys: Kasvupaikkana Nokia*. Otava, Keuruu.
- Olsson, E.-K. (2013) Public diplomacy as a crisis communication tool. *Journal of International Communication* 19 (2), 219-234.
- Pakkasvirta, J. (2008) *Pulp & Fiction: Tarinoita Globalisaatiosta ja sellutehtaasta*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Pang, A. (2012): Towards a Crisis Pre-emptive Image Management Model. *Corporate Communications: An International Journal* 17 (3), 358 - 378.
- Passow, T., Fehlmann, R. and Grahlow, H. (2005) Country reputation – From Measurement to Management: The Case of Liechtenstein. *Corporate Reputation Review* 7 (4), 309-326.
- Pilke, H. (2015) Hengennostatusta, maisemakuvauksia ja hiven huumoria – Sanallista sotapropagandaa Suomessa ja Suomesta 1939–1944. Teoksessa Kivioja, V., Kleemola, O. & Clerc, L. (toim.) *Sotapropagandasta brändäämiseen: Miten Suomi-kuvaa on rakennettu*, 66–99. Docendo, Jyväskylä.
- Pohjola, J. (2008) Suomi, imperialismi ja kielikukkaset. Teoksessa Pakkasvirta, J. (toim.) *Pulp & Fiction: Tarinoita globalisaatiosta ja sellutehtaasta*, 163–164. Gaudeamus, Helsinki.
- Reinhard, K. (2009) American Business and Its Role in Public Diplomacy. Teoksessa Snow, N. & Taylor, P. (toim.) *Routledge Handbook of Public Diplomacy*, 195–200. Routledge, New York.
- Sarstedt, M. (2009) Reputation management in time of crisis. Editorial. *Journal of Brand Management* 16, 499–503.
- Smith, A. D. (1991) *National Identity*. Penguin Books, London.
- Snow, N. (2009) Rethinking Public Diplomacy. Teoksessa Snow, N. & Taylor, P. (toim.) *Routledge Handbook of Public Diplomacy*, 12–18. Routledge, New York.
- Sohn, Y. J. & Larisecy, R. W. (2014) Understanding Reputational Crisis: Definition, Properties, and Consequences, *Journal of Public Relations Research* 26 (1), 23-43.

Sucher, S. J. & Winterberg, S. J. (2015) Nokia's Bridge Program: Redesigning Layoffs (A). Harvard Business School Case 315-002. (Revised August 2016.)

Tekniikka & Talous (14.5.2008) Nokia-pomo: Olimme naiiveja Bochumissa. Irtisanomiset. Kirjoittaja Maria Korteila. <<https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/nokia-pomo-olimme-naiiveja-bochumissa/b832f930-d258-3908-ae5e-5e86ea3274b4>> Haettu 16.5.2020.

Tuch, H. N. (1990) Communicating with the world: U.S. public diplomacy overseas. St. Martin's Press, New York.

Toulmin, S. (2003) The Uses of Argument: Updated edition. Ensimmäinen versio 1958. Cambridge University Press, New York.

Toulmin, St. (2015) Argumentit: luonne ja käyttö. Suom. Kilpeläinen, Tapani. Niin & Näin, Tampere.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki. E-kirja.

Tuomi-Nikula, P. (2015) Kantinesta Eu-puheenjohtajuuteen – Suomen julkisuusdiplomatia 1990-luvulla. Teoksessa Kivioja, V., Kleemola, O. & Clerc, L. (toim.) Sotapropagandasta brändäämiseen: Miten Suomi-kuvaa on rakennettu, 253–291. Docendo, Jyväskylä.

Ulkoministeriö (2007) Suomi ulkomaisissa tiedotusvälineissä 2006.

Ulkoministeriö (2009A) Suomi ulkomaisissa tiedotusvälineissä 2008 – Ulkoministeriön viestintä- ja kulttuuriosaston julkaisu. 10. vuosikerta. Edita, Helsinki.

Ulkoministeriö (2009B) Ulkoasiainministeriön viestintäsuunnitelma: Käytännön ohjeita onnistuneeseen viestintään. <<https://docplayer.fi/17538606-Ulkoasiainministerion-viestintasuunnitelma-kaytannon-ohjeita-onnistuneeseen-viestintaan.html>> Haettu 1.11.2018.

Ulkoministeriön www-sivut. Suomen edustustot ulkomailla. <<https://um.fi/edustustot>> Haettu 1.11.2018.

Ulkoministeriön arkisto (15.7.2005) Botnian sellutehdasprojekti usean päivän ajan ykkösuutisena Argentiinan ja Uruguayn lehdissä. Mediakatsaus. BUE0008-14.

Ulkoministeriön arkisto (17.4.2006) Mediakatsaus; Botnian sellutehdashanke Uruguayssa. BRA7001-24.

Ulkoministeriön arkisto (27.11.2006) Botnian sellutehdas, mielenosoitukset Argentiinassa kärjistyvät; uutiskuva Perussa. Mediakatsaus. LIM5011-48.

Ulkoministeriön arkisto (13.12.2006) Mielenosoitus Argentiinan presidentinpalatsin edustalla selluloosatehtaita vastaan. BUE5001-19.

Ulkoministeriön arkisto (18.01.2008) Mediakatsaus: Nokiaa uhkaa imagovahinko Saksassa. Mediakatsaus BER5027-6.

Ulkoministeriön arkisto (23.01.2008) Nokia, Bochum; Suurlähettilään artikkeli Handelsblattissa 23.1.2008: Pärjääkö Eurooppa globalisaatiossa? BER5027-7.

Ulkoministeriön arkisto (24.1.2008) Mediakatsaus: Nokiaa syytetään karavaanikapitalismista ja poliitikkoja karavaanipopulismista. BER5027-10.

Ulkoministeriön arkisto (25.3.2008) Nokiase Saksassa: Esitelmä VKO:n viestintä- ja koulutuspäivillä. BER5042-5.

Ulkoministeriön arkisto (27.3.2008) Mediakatsaus: Nokia puhuttaa edelleen, vaikka suurin kohu onkin laantunut. BER5013-9.

Ulkoministeriön arkisto (15.4.2008) Tasavallan presidentti Halonen Nokiasta Hamburger Abendblattissa 14.4.2008: "Se jättää jälkensä". Mediakatsaus. HAM7052-10.

Ulkoministeriön arkisto (03.11.2008) Paineet Botnian vastustajien tiesulun nostamiseksi voimistuvat Argentiinassa. Mediakatsaus. BUE7055-3.

Ulkoministeriön arkisto (17.12.2008) Paineet Botnian vastustajien tiesulun nostamiseksi voimistuvat Argentiinassa. Mediakatsaus. BUE7055-3.

Ulkoministeriön arkisto (30.12.2008) Botnia jälleen otsikoissa Argentiinassa; "Tehdas ei saastuta". BUE7050-65.

Ulkoministeriön arkisto (9.11.2016) Argentiina ja Uruguay julkaisivat tutkimustulokset UPM:n tehtaan osuudesta maiden välisen rajajoen saastuttamiseen. Mediakatsaus BUE7W0005-21.

UPM (7.3.2005) Tiedote: UPM osallistuu Botnian sellutehdashankkeeseen Uruguayssa 67 miljoonan US-dollarin pääomasijoituksella. <<https://www.upm.com/fi/tietoa-meista/medialle/tiedotteet/2005/03/upm-osallistuu-botnian-sellutehdashankkeeseen-uruguayssa-67-miljoonan-us-dollarin-paaomasijoituksella/>> Haettu 5.1.2020.

UPM (15.7.2009) UPM ja Metsäliitto aiesopimukseen Metsä-Botnian uudesta omistusrakenteesta; UPM hankkii omistukseensa Uruguayn toiminnot ja lisää osuuttaan PVO:sta. <<https://www.upm.com/fi/tietoa-meista/medialle/tiedotteet/2009/07/upm-ja-metsaliitto-aiesopimukseen-metsa-botnian-uudesta-omistusrakenteesta-upm-hankkii-omistukseensa-uruguayn-toiminnot-ja-lisaa-osuuttaan-pvosta/>> Haettu 5.1.2020.

UPM (23.7.2019) Tiedote: UPM jatkaa strategista uudistumistaan investoimalla maailmanluokan sellutehtaaseen Uruguayssa. <<https://www.upm.com/fi/tietoa-meista/medialle/tiedotteet/2019/07/upm-jatkaa-strategista-uudistumistaan-investoimalla-maailmanluokan-sellutehtaaseen-uruguayssa/>> Haettu 5.1.2020.

Valaskivi, K. (2016) *Cool Nations: Media and the Social Imaginary of the Branded Country*. Routledge, Abingdon & New York.

Vesala, K. M. & Rantanen, T. (2007) *Argumentaatio ja tulkinta: Laadullisen asennetutkimuksen lähestymistapa*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.

Wang, J. (2006a) Managing national reputation and international relations in the global era: Public diplomacy revisited. *Public Relations Review* 32 (2), 91–96.

Wang J (2006b) Public diplomacy and global business. *Journal of Business Strategy* 27, 41–49.

Weigelt, K., & Camerer, C. (1988) Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal* 9 (5), 443–454.

White, C. L. (2015) Exploring the role of private-sector corporations in public diplomacy. *Public Relations Inquiry* 4 (3), 305–321.

Wyne, A. S. (2009) *Public Opinion and Power*. Teoksessa Snow, N. & Taylor, P. (toim.) *Routledge Handbook of Public Diplomacy*, 39–49. Routledge, New York.

Yle (14.12.2005) Ulkolinja: Sellupelkoa rajajoella. <<https://areena.yle.fi/1-50096087>> Haettu 22.12.2019.

Yle (22.3.2007) Silminnäkijä: Viattomuuden loppu. <<https://areena.yle.fi/1-50095918>>
Haettu 27.12.2009.

Zyglidopoulos, S. C., & Phillips, N. (1999) Responding to reputational crises: A stakeholder perspective. *Corporate Reputation Review* 2, 333–350.

7. Liitteet

Liite 1

Haastattelukysymykset

Pro gradu -tutkielma

Hanna Schneider

1. Taustatiedot

- a. Titteli ja työnkuva tapahtuma-aikaan
- b. Rooli mainekriisin hoitamisessa
 - i. Millainen rooli teillä oli tapauksen hoitamisessa työnkuvanne puolesta?

2. Maabrändi / Maakuva

- a. Millainen merkitys Metsä-Botnialla/UPM:llä/suomalaisilla metsäyhtiöillä oli Suomen maakuvan kannalta Uruguayssa ja Argentiinassa? TAI Millainen merkitys Nokialla oli Suomen maakuvan kannalta Uruguayssa ja Argentiinassa?
 - i. Ennen tapausta, sen aikana ja jälkeen?
 - 1. Millaista kritiikkiä Suomen suurlähetystöä / Suomea kohtaan esitettiin?
 - 2. Millaisia seurauksia mainekriisillä oli lyhyellä aikavälillä?
 - 3. Entä pitkällä aikavälillä?
 - 4. Kauanko mainekriisi kesti?
 - 5. Kauanko mainekriisillä oli vaikutusta maiden välisiin suhteisiin?
- b. Kuinka tietoisesti Metsä-Botnia TAI Nokia rakensi Suomen maakuva? Esim. Tekivätkö suurlähetystöt ja metsäyhtiöt yhteistyötä maakuvatyössä?
- c. Yleisesti: Mikä mielestäsi on yritysten rooli Suomen maakuvan rakentamisessa ja ylläpitämisessä?

3. Mainekriisi ja julkisuusdiplomatia

- a. Miten mainekriisi vaikutti suurlähetystön työhön?
 - i. Missä kohtaa suurlähetystön piti myös reagoida tapahtumiin?
- b. Miten kohtaa Ulkoministeriö ja Suomen suurlähetystö auttoivat Metsä-Botniaa TAI Nokiaa mainekriisin hoitamisessa?
 - i. Missä kohtaa apua päätettiin tarjota? Pyysikö yritys apua vai tarjosiko Ulkoministeriö/Suurlähetystö sitä yritykselle?
- c. Miten kriisi pyrittiin ratkaisemaan?
 - i. Millaisia julkisuusdiplomatiaan liittyviä toimia tilanteen ratkaiseminen edellytti? Entä millaisia muita toimia?
 - ii. Millaista yhteistyötä eri toimijat tekivät? Miten ja kuinka usein toimijat viestivät keskenään? Miten työnjaosta sovittiin?
 - iii. Mitä Metsä-Botnia TAI Nokia teki tilanteen ratkaisemiseksi? Mitä Ulkoministeriö teki? Mitä Suurlähetystö teki?
- d. Yleisesti: Millaista roolia yritykset voisivat mielestäsi ottaa julkisuusdiplomatiassa?

